PERSONAL BRANDING

…hacia la excelencia y la empleabilidad por la **marca personal.**



patrocina:





promueve:



PERSONAL BRANDING

…hacia la excelencia y la empleabilidad por la marca personal.



Edita: MADRID EXCELENTE
Fundación Madrid por la Excelencia. Comunidad de Madrid
www.madridexcelente.com

Depósito legal: M-13559-2011

Imprime: Gráficas Crutomen

Patrocinador:



Índice

Saluda

“Personal branding”

Antonio Beteta
Consejero de Economía y Hacienda
Comunidad de Madrid

En los últimos años el mundo de la empresa ha experimentando importantes cambios, en la forma de gestión de la propia organización, en la manera de relacionarse con los clientes o la forma de hacer marketing. La innovación, las nuevas tecnologías, las redes sociales y el *management* han cambiado la forma de hacer negocios y el modelo empresarial como lo entendíamos hace años poco tiene que ver con el de hoy en día.

En este sentido, las personas que trabajan en una organización han cobrado gran relevancia en el mundo empresarial extendiéndose la idea de que las personas hacen a `la empresa’, por lo que la marca personal de cada individuo influye decididamente en la empresa.

La marca personal o el *personal branding* es un concepto que se refiere a considerarse uno mismo como un sello, con ánimo de diferenciarse y conseguir mayor éxito tanto en las relaciones sociales como en las profesionales, puesto que lo que una persona proyecta a sus clientes o proveedores influye en la propia organización. Si la empresa cuenta con empleados y directivos que saben construir y gestionar bien su marca personal la compañía también saldrá beneficiada.

El fin de este libro es que las personas mejoren sus habilidades para beneficio personal y profesional, y con ello el tejido empresarial sea más productivo y competitivo. El objetivo de la Comunidad de Madrid es, en el marco de nuestras competencias, apoyar al tejido productivo de la región; bien con medidas directas como la bajada selectiva de impuestos o el impulso al emprendimiento disminuyendo las trabas burocráticas para abrir un negocio, o bien con herramientas indirectas como la formación en *management* a través de Madrid Excelente.

España necesita mejorar su competitividad y con este fin tiene que trabajar toda la sociedad: trabajadores, empresarios y administraciones. En definitiva, todas las personas y entidades con sus propias marcas.

Prólogo

"Personal branding"

Alejandra Polacci
Directora General
Madrid Excelente. Comunidad de Madrid

Fernando Moroy
Director de Relaciones Institucionales
La Caixa – D.T. Madrid

Las empresas las forman personas y éstas con sus marcas personales también conforman la marca de una empresa. Gestionar bien el distintivo personal es fundamental para uno mismo, pero además para las organizaciones, puesto que la imagen que proyectan sus empleados y/o directivos influye en la marca exterior que proyecta la corporación.

Desarrollar una marca personal consiste no solo en identificar sino saber transmitir las características que nos hacen ser diferentes para sobresalir en un mercado competitivo y cambiante como el laboral.

Precisamente en el mercado de trabajo existen excelentes profesionales desde un punto de vista técnico, que sin embargo son percibidos solamente como uno más, bien por sus clientes o por sus jefes.

Lourdes Molinero, una de las autoras, resalta que no se trata de saber venderse, sino de conseguir que, lo que los otros puedan percibir de uno mismo, sea lo que realmente es como profesional y como persona.

Construir una buena marca personal debe formar parte de las habilidades de un buen líder y, precisamente, el liderazgo es uno de los ocho principios que desde Madrid Excelente promovemos calificar a una empresa como excelente en su gestión.

"Personal branding" es un manual escrito por expertos en esta materia que proporciona al lector las claves indispensables para construir una marca personal de éxito ya que, como decía Óscar Wilde, *"Nunca hay una segunda oportunidad para una buena primera impresión"*.

Desde Madrid Excelente y desde La Caixa esperamos que este manual ayude a empleados, directivos y empresarios a gestionarse mejor a sí mismos para conseguir gestionar de manera excelente todo lo demás.



Introducción

Impacto personal: Darwin y el impacto personal

Mónica Deza
Vicepresidenta de Innovación
McCann World Group España

Vivimos un momento histórico. De forma simultánea estamos metafóricamente perdidos en un punto definido por tres vectores principales: una revolución tecnológica, que ha cambiado el mundo para siempre, una crisis económica global de una magnitud desconocida, y una pérdida generalizada de valores en la sociedad actual.

El pasado siglo estableció un sistema cartesiano basado en la división de las artes y las ciencias. Las ciencias se asociaron a la objetividad y a los resultados, mientras que las artes lo hicieron a las emociones y a la intuición. Dentro de este contexto aún vigente se definió el éxito directivo y empresarial pivotando sobre el concepto de obtención de resultados económico-financieros pero dejando en un plano secundario tanto la sostenibilidad de los mismos como su forma de consecución. Mientras el mundo de los negocios está siendo literalmente sacudido por un sinfín de nuevas oportunidades, la sociedad empresarial parece estar atrapada en el viejo paradigma y su marco de referencia (framework) institucional.

Por ello, en mi opinión debemos promover la cultura de los valores directivos, la diferenciación por la forma. Darwin desembarca en las organizaciones para garantizar la permanencia de la evolución adecuada y adaptada a un nuevo contexto. Y la raza directiva y empresarial es la primera en asumir ese reto.

¿Qué cualidades debe tener un líder ahora? Desde luego un equilibrio entre razón y emoción, entre creatividad y resultados, entre valores y balances.

Las grandes revoluciones en la historia de la humanidad normalmente han tenido como detonante nuevas ideas, nuevas formas de enfocar anteriores certezas ahora cuestionadas. A menudo, suceden realizando conexiones entre ideas y experiencias que nadie antes había conectado y, adicionalmente, una vez hechas, hay que saber comunicarlas e implementarlas.

La imaginación inspira, la creatividad contextualiza, la innovación impulsa, los resultados demuestran y los valores mantienen y diferencian.

Un directivo y sobre todo una directiva deben cultivar todos estos aspectos pero también han de ser capaces de cuidarlos, comunicarlos y gestionarlos. Como las marcas. Una vez más se rompe el modelo cartesiano: razón/emoción, profesional/personal, analógico/digital. La marca directiva es un producto único en sí mismo, único e indivisible y necesita establecer una estrategia de inteligencia del conocimiento y del sentimiento de su marca personal o reputación (*personal branding*). Como las marcas.

La marca directiva es un valor añadido en las compañías a los resultados. El directivo o la directiva proyectan la imagen de su compañía pero, indudablemente, también de sí mismos, los cuales deben aprender a valorar la importancia de saber gestionarla como una vacuna imprescindible en una era en la que tenemos la oportunidad de pasar de la homogeneidad estéril a la diversidad fértil. En un entorno hipercompetitivo, la diferencia es ser único.



¿Qué está ocurriendo?

José Manuel Casado

Presidente

2.C (Casado Consulting)

1. La era del individuo. ¿Qué está pasando?

En la presentación de nuestro encuentro de marca personal o reputación, celebrado en el mes de abril de 2010, proyectaba una primera transparencia en la que ponía una foto de Barack Obama y otra de Eminen (Marshall Bruce Mathers III), éste último, para diferenciar su marca personal, se puso precisamente este nombre porque el sonido de la pronunciación suena igual que el de los lacasitos de M&M, que son pequeños pedazos de chocolate con leche revestidos de azúcar. Decía algo así: «cuando el presidente del país más poderoso del mundo es de color, y el mejor rapero es blanco…algo está cambiando». Y vaya si está cambiando. Ya verá.

Si se analiza lo que ha ocurrido, en los dos últimos lustros, podríamos sentir hasta escalofríos porque, sólo fijándonos en la última década, deberíamos decir que ha sido casi de vértigo histórico. Los cambios, a los que nos hemos enfrentado, han sido de órdago: únicos, sucesivos y súbitos. Hace apenas una década, en los años de 1998 y 1999, al tiempo que una Bolsa exuberante mostraba las más abultadas cotizaciones de la historia, asistíamos a un crecimiento sin precedentes en la implantación de soluciones empresariales, abanderado por el comercio electrónico *(e-commerce)* y la agobiante preocupación por dar respuesta al temido efecto 2000, aunque a la postre resultó casi inofensivo. Al poco tiempo, la burbuja dot.com explotó casi a la par que lo hicieran los aviones que no aterrizaron en un maldito 11 de septiembre de 2001; una fecha que alumbró la globalización del terrorismo, inundando de dolor los corazones y tiñendo de sangre las calles, no sólo norteamericanas, sino también españolas y londinenses, aunque eso fuera posteriormente, tras los terroríficos actos, inexplicables, desde la propia razón, del 11 de marzo de 2004 y del 7 de junio de 2005, respectivamente.

La economía sufrió, desde el primero de estos tristes acontecimientos, una pequeña depresión que se mantuvo hasta que en 2004 comenzó una nueva recuperación que duraría hasta mediados de 2008. Es, durante esa última recesión, cuando la empresa comenzó a desmitificar y a valorar en su justa medida todo lo que comenzase por «e» *(e-economy, e-commerce, e-business, etc.)*[1]. También fue por aquellas fechas, hacia el año 2003, cuando estalló el famoso caso Enron, que puso en tela de juicio el valor de una ética y responsabilidad casi olvidadas por el gobierno de las grandes organizaciones durante una bonanza económica sin parangón y que parecía no tener fin. Comenzó la Guerra de Irak y la seguridad del planeta se puso en entredicho. Posteriormente, la inestabilidad del precio del crudo en 2007 acarreó también una fuerte volatilidad para las dos monedas más importantes del mundo y todo confluyó en un escenario de incertidumbre económica que podríamos decir que casi comenzó el 17 de marzo de 2008, cuando J.P. Morgan compró por 236 millones de dólares.

---

[1] Algunos aseguran ahora que la nueva letra de moda es «s» y que se usará para todas las cosas. Durante siete u ocho años hemos convivido con la letra «e» como parte de nuestra vida: *e-commerce, e-government, e-learning e-everywhere y e-everyting*, pero su sustituta es la «s» de smart, en el sentido de inteligencia: *smart-phone, smart-casual, smart-yoy*, etc.

Bear Stearns, el quinto banco de inversión de Estados Unidos y uno de los más afectados por la crisis del crédito desatada por las hipotecas basura o *subprime*, respaldado por la Reserva Federal estadounidense (FED), y que se materializó en la crisis que se denominó, como ya hemos apuntado, de las hipotecas basura que, como el lector sabe, ha acarreado no sólo una bajada muy significativa del Producto Interior Bruto (PIB) de todos países del mundo, sino que además, lo más importante, ha mermado, si no terminado, con la confianza en el sistema, y nos ha hecho a todos mucho más pobres.

Desde septiembre de 2008, el miedo parece haberse apoderado de los mercados y de la mente de los directivos, haciendo más real que nunca el conocido presagio del ilustre Franklin Delano Roosevelt: «a lo que hay que tener miedo es al miedo». Al final, la extensión global de la caída económica es tal, y en tan corto período de tiempo, que toda esta serie de acontecimientos ha dado como resultado un entorno de negocio en el que es muy difícil o casi imposible predecir qué es lo que va a suceder en los próximos meses.

Pero, también en los últimos tiempos, al margen de la crisis que coyunturalmente nos atenaza y en ocasiones nos inmoviliza, asistimos a la emergencia de nuevos fenómenos que cristalizan en realidades, que están trastocando muchos de nuestros más arraigados principios de gestión, y el futuro parece más imprevisible de lo que ya era. Decía el afamado Paul Valéry que «el problema de nuestro tiempo es que el futuro ya no es lo que era», algo especialmente cierto en lo que al mundo de los negocios se refiere. En el cambio de concepción han influido muchos elementos que han transformado la faz de la Tierra, haciéndola, como dice Thomas Friedman, mucho más plana, a lo que yo no dejaría de añadir también el calificativo de líquida. A ello han contribuido, de manera determinante, fenómenos como la caída del Muro de Berlín[2], la universalización y democratización de la Red, la configuración de herramientas de automatización de los procesos de la empresa o *workflow*, el acceso libre a los códigos fuentes con ejemplos exitosos como el de Linux o Wikipedia; la aparición innovadora de fórmulas como la internalización de servicios o *insourcing*, la externalización de servicios, en otra empresa *(outsourcing)* y en el extranjero *(offshoring)*, el nacimiento de buscadores como Google, Yahoo! o MSN, y la velocidad en el trasiego y traslado de datos e información con suficiente estructura como para tomar decisiones. Estos acontecimientos, queridos amigos, han cambiado el mundo y la forma en la que en él se trabaja.

A estas alturas, a nadie se le escapa, por evidente –como en 1949 dijera el sociólogo austrohúngaro Karl Polany refiriéndose a aquella época–, la gran transformación que se está produciendo: nos referimos al cambio de poder en el mundo, debido a lo que Antonie van Agtmael llamara mercados emergentes. De acuerdo con Fareed

---

2 Greenspan catalogó la caída del Muro de Berlín como el acontecimiento económico fundamental de nuestro tiempo.

Zakaria es posible que el sistema internacional emergente sea bastante distinto al que conocemos.

Primero fue Grecia, basándose en la sabiduría, y después Roma; posteriormente, fue España, que dominó el mundo hacia al año 1500; más recientemente Gran Bretaña y hoy todavía Estados Unidos, son los países que, a lo largo de cierto tiempo, han establecido las reglas del juego económicas y casi políticas de la historia.

Hace unos cien años existía un mundo multipolar dirigido por un grupo de países europeos en el que el Reino Unido comenzaba a entregar el testigo del poder a unos Estados Unidos que emergían para quedarse con el rol de líder durante más de un siglo; aunque algunos podrían argumentar, con cierta razón, que durante gran parte de estos últimos cien años ha existido un orden bipolar durante la Guerra Fría entre Estados Unidos y la Unión Soviética[3]. Desde la caída del llamado Telón de Acero, que tuvo su signo crítico en el derribo del Muro de Berlín en 1989, hemos vivido hasta hoy en un mundo unipolar dominado por el *Gran Hermano* de los Estados Unidos.

Desde hace unos 30 años, las acciones y fuerzas políticas y económicas, como la caída de la Unión Soviética, la proliferación de bancos centrales independientes, o el control de la inflación, y tecnológicas han devenido en la generación de un contexto internacional más abierto, líquido e interconectado. Nos vamos aproximando a un mundo post-norteamericano y multipolar en el que se tienen que reescribir parte de las normas y fundamentos que nos ayuden a relacionarnos en un espacio global con estas nuevas características.

2. Algunos datos de la tesis

¿Dónde está el edifico más alto del mundo? El 4 de enero de 2010 se inauguró en Dubái el rascacielos Burj Khalifa, el edificio más alto del mundo, con 828 metros de altura, que pronto se convertirá en uno de los símbolos de Dubái para el resto del mundo, como ya lo es el Burj Al Arab, el único hotel de siete estrellas del planeta, que también se encuentra en esta latitud. ¿Qué nacionalidad tiene el hombre más rico del mundo? Es mexicano y se llama Carlos Slim. ¿Sabe de dónde es la mayor sociedad cotizada en Bolsa? Pues es china. Pero no sé si conoce, además, que las mayores refinerías se están construyendo en la India o que los mayores aviones se fabrican en Rusia. En fin, podríamos seguir poniendo ejemplos sobre lo que está ocurriendo en el mundo, pero para empezar con éstos, es más que suficiente.

En las próximas décadas el ascenso de los países emergentes se producirá sobre todo a expensas de Japón y de la vieja Europa, que parecen estar inmersos en un lento declive provocado por su demografía. India y China, que serán la segunda y la tercera economías más importantes del siglo XXI, ya se han convertido en dos im-

[3] Zakaria, Fareed (2009), *El Mundo después de USA*, Espasa, Madrid.

portantes máquinas de deflación que generan para el mundo entero servicios (India) y productos (China). Excepto en lo militar (el ejército estadounidense domina por tierra, mar y aire y gasta más que los siguientes cuatro países, lo que casi representa el 50% del gasto de defensa mundial) y aún en lo económico, Estados Unidos está dejando de sentar las bases del orden internacional.

En estos momentos, los países emergentes generan más de dos terceras partes del crecimiento mundial, mientras que Europa sólo un 13% y Estados Unidos un 17%. Los BRIC (Brasil, Rusia, India y China) ya están en el pelotón de cabeza. Brasil y Rusia son los dos grandes proveedores de recursos naturales, India es la fábrica de ordenadores del mundo y China la gran fábrica mundial de manufacturas. Les daré un dato: hace poco más de 30 años las manufacturas de estos países no llegaban al 20% del total de sus exportaciones, los productos agrícolas suponían el 50% y el resto eran minerales. Actualmente, las manufacturas son más variadas y superan ya el 80% de sus exportaciones en maquinaria, productos farmacéuticos, químicos, tecnologías de la información, etcétera.

Definitivamente, lo más importante de lo que está ocurriendo es el cambio de poder que se está produciendo. Convendrá conmigo en que actualmente el poder económico se está dispersando tanto que hasta hablamos de multipolaridad para significar que las economías emergentes representan casi la mitad del Producto Interior Bruto (PIB) mundial (en Paridad del Poder Adquisitivo o PPA) o que las multinacionales de los mercados emergentes alcanzan el número 92 en la clasificación Global Fortune 500. Pero, además, se prevé que en unos 20 años, la cuota del PIB mundial de estas economías haya aumentado hasta el 61% en términos de PPA (Paridad del Poder Adquisitivo), siendo las seis grandes economías emergentes o Big 6 (China, India, Rusia, Brasil, Corea del Sur y México) las que pondrán en jaque al hasta hace muy poco todopoderoso G7, integrado por Canadá, Francia, Alemania, Italia, Japón, Reino Unido y Estados Unidos[4].

Es más, según una solvente proyección de Goldman Sachs, en el año 2040, cinco de estos mercados, los conocidos como BRIC (Brasil, Rusia, India y China) más México, obtendrán un rendimiento económico mayor que el del G7, los siete países occidentales que han dominado el mundo durante tantos y tantos años.

3. Los caminos para el futuro

En esta situación hay cinco temas que están encima de la mesa de los despachos de los altos directivos de las corporaciones y que ocupan la agenda de preocupación, o deberían hacerlo, de los líderes o consejeros delegados de las grandes compañías a nivel mundial, y que son los caminos que hay que andar con pasos de

---

[3] Es curioso pero hasta que en 1976 entró Canadá a formar parte de este grupo, se denominaba también *Big Six*.

gestión precisos y calculados para poder aspirar a la ganar el futuro; y que son los siguientes:

i. Emergencia de nuevos consumidores. Estamos presenciando un rápido surgimiento de nuevos mercados de consumidores; la mayoría de los cuales pertenecerán a las economías emergentes e impulsarán el crecimiento del consumo mundial durante los próximos 20 años. ¿Había pensado que más de 5.000 millones de personas viven en esos países y comienzan a ser nuevos consumidores? Les recomiendo el texto *La fortuna en la base de la pirámide: cómo aumentar las opciones mediante el mercado*, del recientemente fallecido C. K. Prahalad[5], en el que podrá ver cómo hay más 4.000 millones que desean iniciar un consumo con señas de identidad distintas a las de los países desarrollados. Por otra parte, actualmente cada año se incorporan a la clase media de estos países más de 80 millones; casi dos Españas. Es más, según previsiones de la industria del lujo, India y China serán dos de los territorios en los que, a medio plazo, más crecerá la demanda de estos artículos.

Pero, además, si uno se fija en las economías desarrolladas, observará en renglones gigantes las posibilidades de negocio que ofrecen los nuevos consumidores como son la inmigración o las personas mayores. Sólo como dato, permítame que le recuerde que vivimos en uno de los países más viejos del mundo; que en el año 2050 España será el país más viejo de Europa y nuestra media de edad será de 55 años. Sin embargo, la mercadología o marketing y la publicidad de la mayoría de las empresas ignoran a estos mayores, pero habitualmente adinerados, y nuevos consumidores.

ii. Flujos de capital. El mundo se ha hecho mucho más liquido y el capital fluye cada vez más desde las economías emergentes hasta los mercados desarrollados para adquirir acciones y valores de renta fija, pero también las inversiones en mercados de capital de economías emergentes crecen rápidamente. Fíjese, por ejemplo, en empresas como Mittal, Tata, Levono, Samsung, etc., que son auténticos emporios competitivos de talla mundial. Sólo para que se haga una idea, el año pasado parece que había unos 800 multimillonarios, de los cuales cerca de 40 eran rusos y más de 25 indios ¿Qué le parece?

Como resumen de estos dos primeros caminos, podríamos decir que Estados Unidos consume dinero en exceso y China e India consumen materias primas en demasía. Una manera de entender este nuevo mundo es concebir a China y la India (más de 2.300 millones de habitantes) como grandes máquinas de deflación global

---

[5] Prahalad, C.K. (2005), *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*, Ed. Wharton School Publishing.

que producen bienes globales, como es el caso de China, y servicios globales, como India, por una mínima fracción de lo que costaría producirlo en Occidente.

iii. Batalla por los recursos. Además asistimos a un vertiginoso crecimiento de la demanda de energía, y otras materias primas, impulsada por las economías emergentes (recuerde los más de 5.000 millones de nuevos consumidores). En este escenario, China e India son las principales responsables de asegurar recursos en África; pero la seguridad del suministro de energía también constituye un mayor desafío para Europa y Estados Unidos, lo que está provocando un fortalecimiento de la influencia geopolítica en las economías ricas en recursos como, por ejemplo, Rusia y Venezuela. Como ejemplo de esta dependencia sólo hay que recordar el incidente del gas ruso de finales del invierno y principios de primavera de 2009 que puso en jaque el suministro de media Europa. Mencionar también como dato que cada semana se abre en China una nueva central eléctrica que, como el lector sabe, produce dióxido de carbono en cantidad y que impacta en otro de los temas emergentes en los países desarrollados y más polémicos para el futuro del mundo como es el del calentamiento global. Que convenzan ahora a la numerosa población de estos países emergentes, mucha de la cual vive todavía sin luz y sin calefacción y casi agua, que si seguimos así cambiará la temperatura del planeta.

Para tomar conciencia de esta autentica batalla por los recursos basta señalar, por ejemplo, que la mayoría de los países están poniendo en marcha políticas agresivas de energía nuclear. Los 436 reactores en operación producen el 17% de la electricidad mundial. A principios de 2010, 56 unidades se encontraban en construcción en países como China, India, Bulgaria, Japón, Rusia, Corea del Sur, Finlandia o Francia. Todos ellos, conscientes de los problemas energéticos, medioambientales y ahora económicos construyen nuevas plantas nucleares porque consideran que la energía nuclear es una fuente esencial para el presente y futuro de sus países. A estos reactores en operación y construcción se sumarán las centrales ya planificadas, que ascienden a 200, destacando el programa 2010 del Departamento de Energía de Estados Unidos (DOE), donde en la actualidad hay unas 30 solicitudes en proceso de autorización. En fin, una verdadera lucha por tener la energía que se necesita para satisfacer las necesidades de una población a la que le gusta vivir cada vez mejor.

iv. Nuevo contexto para la innovación. También se está globalizando la innovación y está dejando de ser ámbito exclusivo de las economías desarrolladas. Grupos de I+D surgen en todo el mundo como, por ejemplo, Corea del Sur, China, Polonia, etc., y comienza a dibujarse una especialización regional y por países, facilitada, en parte, por las decisiones de políticas públicas y los diferentes principios normativos. Asimismo, las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y

otros saltos de etapas tecnológicas aceleran el nacimiento de la cadena de valor en las economías emergentes. A la hora de buscar ideas y tecnologías innovadoras, las empresas son cada vez más conscientes de la importancia de mantener el contacto con los clientes, socios, proveedores, inventores aficionados, investigadores académicos, científicos, intermediarios de la innovación y otros agentes externos. Estos grupos constituyen el cerebro global o el amplio potencial creativo que se encuentra fuera de los límites de las empresas. Le recomiendo la lectura de *The Global Brain*, un excelente libro de Satish Nambisan y Mohanbir, que le ofrecerá un testimonio argumentado sobre lo que estamos hablando. Expresiones y términos como comunidades de creación, redes de innovación, innovación de mercado abierto o ingenio de aficionados o subcontratación voluntaria *(crowdsourcing)* se utilizan para hablar del futuro de la innovación en un mundo de Globalización 3.0. Los directivos de las empresas consideran una prioridad expandir el horizonte de la innovación para sus organizaciones con la ayuda del capital intelectual externo. Ejemplos de compañías como P&G, BM, Boeing, Apple, 3M, Dupont, Kodack, y un largo etcétera demuestran que la innovación desde el exterior adquiere múltiples formas y se impone como solucionadora de problemas.

v. Lucha por el talento. Se está produciendo también un crecimiento y globalización del talento de mercados emergentes, que incluso comienza a estar mejor formado, es mucho más barato (se dice que formar un ingeniero, en India o China, cuesta un 10% menos de lo que cuesta en los países desarrollados) y con una actitud ante el trabajo radicalmente distinta (60 horas a la semana es una jornada a tiempo parcial en China o la India) Pero si quieren más datos, sólo añadirle que el precio medio de la hora en países desarrollados oscila entre 25 a 30 dólares y, sin embargo, en China o India no supera el 0,5 centavos de dólar. Mientras que los países occidentales o desarrollados se llenan de canas, los países emergentes como India, Irán, Pakistán, Brasil, Vietnam, Sudáfrica, entre otros, exhiben casi ostentosamente una cara alegre y llena de espinillas de juventud acostumbrada al esfuerzo e instruida por un sistema educacional basado en el sacrificio y un entendimiento prematuro de las ciencias en vez de las letras del mundo occidental.

4. El individuo como protagonista de su propia vida

Hace poco tiempo escribía un artículo para la *Harvard Deusto Review* que titulaba «El Imperio de los Tatas (talento y talante)», en el que sostenía que las personas extraordinarias, con talento (aptitud o saber) y talante (ganas y disposición), serían los artífices del futuro. ¿Por que decimos que los Tatas son los dueños del porvenir? Ni

más ni menos, porque es el individuo el que toma protagonismo en esta nueva era. Como ya señalábamos, estamos en una nueva era en la que cada persona es quien tiene la batuta y la responsabilidad de su propia vida, que es su principal empresa, y es la que debe decir qué hacer, cuándo, cómo y dónde.

Aquí y ahora es el individuo, concretamente el talento y talante (Tata), los que marcan lo que quiere y cómo lo quiere. Si en el pasado los países fueron protagonistas y en una segunda fase de la globalización dejaron paso a las empresas, y ahora son éstas las que comienzan a entregar el testigo de la responsabilidad de la acción a los individuos.

Intentaré explicarme con más detalles: algunos expertos sostienen que el fenómeno de la globalización se ha ido conformando por etapas y en estos momentos, siguiendo las tesis del tres veces reconocido premio Pulitzer, Thomas Friedam[6], vivimos la Globalización 3.0., en la que el papel prominente corresponde a la persona o al individuo. Pero, ¿cuáles son las fases de la globalización y por qué se caracterizan?

Globalización 1.0. Abarcaría el período que va de 1492 a 1800. Cuando Colón descubrió América y se abrió el comercio entre el Viejo y el Nuevo Mundo. En esa época el conductor o controlador del progreso era la fuerza y el músculo y la competitividad que se producía entre países. Durante este período de tiempo el mundo encogió de talla y cambió de grande a mediana. La fuerza dinámica que impulsó la globalización y prosperidad fue la cantidad de fuerza (músculo, caballos, fuerza eólica, después el vapor) que tenía un país. Los países y los gobiernos estaban motivados por la religión o el imperialismo. Las preguntas eran: ¿cómo puede mi país competir con otros? ¿Cómo globalizarme y colaborar a través de mi país?

Globalización 2.0. Comprendería desde 1800 al año 2000, con interrupciones debidas a la Primera y Segunda Guerras Mundiales. La talla del mundo siguió con su dieta de adelgazamiento y reducción y pasó de mediana a pequeña. El principal agente de transformación de la globalización fue la empresa multinacional. Durante la primera mitad de esta era, la integración global se vio favorecida por el ahorro de costes de transporte, motivados por la irrupción de la máquina de vapor y la aparición del ferrocarril, que acabó con las distancias y acercó a los pueblos y a sus hombres. El historiador Marc Levinson, en su libro *The Box*, asegura que «sin contenedor no habría habido globalización». Algo aparentemente tan poco importante, inventado por el norteamericano Malcom McLean en 1956, ha reducido los precios del transporte en 36 veces[7].

Asimismo, durante la segunda mitad de esta fase, el ahorro vino propiciado también por la caída de los costes de las telecomunicaciones, gracias al telégrafo, los teléfo-

---

6 Friedman, Thomas (2007), *La tierra es plana*, Ed. MR Ahora, Madrid.

7 Lamo de Espinosa, Emilio, «A contracorriente», Actualidad Económica, 28 de Febrero de 2008.

nos, los ordenadores personales, de los satélites, del cable de fibra óptica y la primera versión de la *World Wide Web*, que erradicó, al igual que lo hiciera el ferrocarril con la distancia, el tiempo. En esta fase 2.0, la pregunta era: ¿cómo puede mi empresa ser más eficiente en competir con otras multinacionales en liza a nivel global?

Globalización 3.0. Abarca lo que va de siglo XXI. La talla pasa de pequeña a diminuta, se aplana el terreno de la competitividad y la tierra del mundo se hace líquida. De pronto, distancia y tiempo están encima de la mesa de nuestros despachos y comienzan a medirse con un clic de ratón. De la noche a la mañana, el poder pasa de las empresas al individuo que posee el capital del conocimiento, y éste es el que tiene la capacidad para colaborar y competir. El valor de lo intangible vapulea al de los recursos propios y el valor de los países y empresa comienza a medirse por neuronas. Además, esta globalización hace posible que mucha más gente entre en juego, apareciendo un arco iris humano muy diverso. El mundo pierde su textura y su solidez y se transforma en un líquido capaz de conducir la energía de la empresa de manera electrizante por los mercados.

Pero, además, este individuo es el forjador de un porvenir, fruto de la acumulación de una serie de cambios gigantescos, que presenta señas de identidad hasta ahora desconocidas, en el que el gran imperio norteamericano comienza a dejar el testigo a otros territorios hasta ahora casi ignorados por insignificantes.

En definitiva, es ahora, en este mundo interconectado, plano y líquido, cuando el progreso del mundo y su competitividad dependen, como nunca antes en la historia, de los individuos. Competitividad es uno de los términos que más se usa y de los que más se abusa en la economía moderna. Hace tres décadas el término competitividad prácticamente no existía, hoy, en cambio, si usted hace una búsqueda en Google más de 35 millones de citas aparecen, quizá el hecho nimio de que sin competitividad no hay porvenir, haya conferido a este término tan exultante popularidad. Aunque algunos dirán que esto del rol crucial del individuo como responsable del futuro y del progreso es pura moda, la mayoría estará de acuerdo en que se sitúa a la personas en un lugar principal porque hasta la competitividad del mundo depende del individuo. Sí, sí, del mundo, aunque pueda parecerle demasiado ampuloso. Así lo expresa el profesor Stephane Garelli[8], del IMD (El Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial) y de la Universidad de Lausanne, ambos en Suiza. Según explica este experto en competitividad, en su reciente libro *Top Class. Competitiveness*, ésta depende de tres elementos fundamentales:

- **a.** Competitividad de los países persiguiendo la prosperidad.
- **b.** Competitividad de las empresas intentado conseguir la rentabilidad y el beneficio.

---

[5] Garelli, Stephane (2006), T*op Class. Competitiveness,* Ed, Wiley, England.

c. Competitividad de los individuos procurando alcanzar el mejor bienestar.

Esta excelente obra, que dicho sea de paso rezuma sabiduría y ofrece las claves de la competitividad de nuestros días, sitúa al individuo como el baluarte crítico de dicha competitividad y establece claramente cómo los países, las empresas y los individuos han cambiado de roles. Además estamos aterrizando en lo que se está comenzando a denominar como capitalismo creativo, natural o distribuido. Shoshana Zuboff, distinguida profesora de la Harvard Business School, también considera que la nueva etapa capitalista viene determinada por la preponderancia del individualismo hoy en día. Sugiere que se ha producido un cambio del capitalismo gerencial a un capitalismo distributivo, que es capaz de cubrir de manera más eficaz las necesidades del individuo. Afirma que el abismo que actualmente separa las organizaciones, que no satisfacen las necesidades del individuo, es una gran oportunidad para la creación de riqueza a escala global. Prueba de ello son las relaciones de internauta a internauta (P2P, peer to peer), en las que las partes son individuos que conforman una red social capaz de ofrecer servicios a la misma escala que las multinacionales. En definitiva, si en el pasado fueron los países los protagonistas y en una segunda fase de globalización dejaron paso a las empresas; ahora son las empresas las que comienzan a entregar el testigo de la responsabilidad y protagonismo a los individuos. ¿A quién cree que nombró personaje del año la revista *Time* en el año 2006? A ti, al individuo; que es el verdadero protagonista de una novela, con un guión escrito en renglones tecnológicos, y representada en un escenario global.

5. Trabajadores intocables

Los avances tecnológicos han llegado para quedarse y por fin el trabajo comienza a hacerse como siempre auguraron los economistas clásicos: en el sitio en que el que pueda hacerse más eficientemente. En esta situación, qué debe preguntarse cada trabajador. ¿Qué debo hacer hoy para seguir teniendo mañana valor como profesional? Mi consejo, como el del libro que ahora tiene en sus manos, es que cada uno de nosotros debe comenzar a cultivar su mejor tesoro, su marca personal, y convertirse en un profesional intocable. Pero no se preocupe, no le voy a hablar de esa magnífica película titulada *Los intocables*, de Eliot Ness, dirigida por Brian de Palma y protagonizada por Kevin Costner, Sean Connery, Robert de Niro y Andy García; le voy a hablar de los trabajos intocables; de ese tipo de trabajo que, pase lo que pase, no es intercambiable. Cuando hablamos de trabajo intercambiable nos referimos a ese que puede digitalizarse fácilmente y transferirse a cualquier lugar del mundo, a cualquier hora del día o de la noche. Podríamos decir que son intercambiables, por ejemplo, la investigación, la redacción, la interpretación radiológica, elaborar la declaración de la renta, etcétera; pero no es intercambiable una operación de apendicitis, el corte de pelo a navaja o servir una excelente comida. Hoy, cuando casi todo trabajo es susceptible de ser realizado en cualquier lugar del mundo en el que éste se pueda hacer más eficientemente, existe una amenaza evidente para el trabajador que no tenga

algo que le haga diferente. Las preguntas que cada uno de nosotros debemos hacernos son: ¿poseo algo diferente y que haga intocable mi trabajo en el sitio que estoy hoy? ¿Tengo alguna característica que sea diferencial, algo que asegure mi trabajo aquí y ahora y que garantice que lo que hago no puede ser subcontratado fuera? Como dicen algunos expertos: ¿es mi trabajo intocable? Los tipos de trabajadores intocables podríamos clasificarlos en tres categorías de «es»: estrellas, especializados pero especiales y espaciales. Los trabajadores estrellas cuentan con un mercado global para sus servicios, y sus emolumentos no tienen comparación. Rafael Nadal, Fernando Alonso, Julio Iglesias, Clint Estwood, Julia Roberts, Michael Porter, o incluso Jack Welchs, podrían ser ejemplos extremos de este tipo de trabajadores especiales. Por otra parte, existirían los trabajadores especializados pero especiales; son los que sin ser especiales, tienen una serie de habilidades y conocimientos que les hacen que tengan una gran demanda y no sean intercambiables. Son trabajadores, sobre todo, de conocimiento, desde abogados, consultores, anestesistas, arquitectos, ingenieros, informáticos, hasta contables especialistas que destacan por poseer ciertas habilidades muy apreciadas y que son distintas y de más valor que las de sus colegas. Por último, existirían los trabajadores espaciales, esos que siempre se necesitarán porque hacen su trabajo en un espacio físico en el que interactúan con un cliente o paciente para prestar un servicio. Enfermeras, camareros, electricistas o, incluso, señoras de la limpieza serían un buen ejemplo de este grupo. Ahora piense un momento: ¿en qué categoría me encuentro yo? ¿En qué grupo se enclava el trabajo que hago? Sería ideal estar en la primera categoría y ser estrella, porque entre otras cosas tendría mucha demanda de trabajo y cobraría mucho por ello, pero lo que sí tiene que hacer es estar, como sea, entre los especializados pero especiales. No obstante, y aún estado en alguna de las dos primeras categorías, hay algo que no debe olvidar y es que, por encima de todo, usted debe de ser flexible y tener capacidad para aprender de manera permanente; es decir, debe adquirir continuamente conocimientos y desarrollar competencias que puedan crear constantemente más valor. Y este, querido amigo, es el único secreto para que su trabajo no sea intercambiable y usted sea uno de los protagonistas intocables en esta película escrita en clave laboral global.

6. Me distingo o me extingo

Se lleva, y mucho, lo *Gig*. Lo *Gig* está de moda, hasta el punto que se ha acuñado el término *Gigonomics* para describir la realidad de un nuevo mercado de trabajo en la que el individuo, más que los países y las empresas, es el que decide sobre su propio futuro. Esta realidad, unida a la situación coyuntural de crisis, está haciendo que los tipos de trabajo estén cambiando radicalmente. En unos casos, como consecuencia de la situación, y en otros porque los mejores profesionales aprovechan la situación para transformarla en oportunidad y hacer realidad sus sueños, se está creando un mercado *Gig* que poco tiene que ver con el mercado de trabajo del pasado. *Gigonomics* viene a representar el cambio de la economía estadounidense compuesto por

un trabajador por cuenta propia *(freelance)*, proyectos Gigs y trabajos a tiempo parcial combinados con reducción de los prepuestos corporativos, la externalización de servicios o subcontratación y el fin de la lealtad a las empresas. La mayoría de las organizaciones son como tribus o pueblos verticales en lo que, como dice D´Alessandro, lo que realmente cuenta es «el nombre que te haces en la calle principal de esa aldea».[10] La antigua lealtad era vertical, a una jerarquía, ibas saltando de escalón en escalón, pisoteando a quien te encontrases en el ascenso de una carrera profesional constituida por peldaños de una escalera de esclavitud de los cubículos empresariales, en los Dilbert se inspiró para su humor. Ahora la lealtad es al oficio, al sector… es una lealtad a uno mismo. Comienza a conformarse una economía en la que casi nadie tendrá un trabajo real; en la que cada trabajador es un *Gigs*; es decir, un profesional que colabora a corto plazo con las empresas mediante contratos para hacer proyectos concretos y el trabajo se convierte en un popurrí de colaboraciones con distintas y diversas empresas a la vez. *Gigonomics* es una evolución natural que permite al profesional ser su propio dueño y organizar su trabajo y a la vez dotar a la empresa de una mayor flexibilidad al poder disponer del talento especializado para proyectos concretos, sin tener que tenerlo en su plantilla. Y esto será cada vez más importante en aquellas organizaciones de conocimiento que trabajen por proyectos, como por ejemplo, despachos de abogados, consultorías o ingenierías de proyectos. Los casos de Axiom o Phillips & Reiter son excelentes ejemplos. Estas dos firmas de abogados externalizan trabajos especializados y actúan como agentes comerciales *(brokers)* del talento, ajustan los abogados disponibles a las oportunidades que surgen. Por ejemplo, en Axiom, los abogados son contratados a tiempo completo y perciben sus beneficios asociados (seguro sanitario, etc.), pero no son remunerados entre asignaciones. El coste que supone para los clientes se reduce prácticamente al 50% de lo que sería el importe de un bufete tradicional. Esto resulta atractivo a muchos empleados potenciales, algunos están en transición, otros pensando en nuevas alternativas de empleo, otros son trabajadores con diferentes ocupaciones, y otros muchos pertenecen a la Generación Y, que se encuentran buscando sustanciosas oportunidades fuera de las habituales. Por otra parte, las estadísticas demuestran que la expectativa de vida de las empresas es ya menor a los 20 años, Es más, algún estudio reciente amenaza aseverando que la esperanza media de vida de una organización es de doce años y medio. Peor todavía hay más: apenas una cuarta parte de las empresas que aparecían en 1980, en Fortune 500, siguen existiendo en 2010, y la gran mayoría de las compañías que, en su obra cumbre de los años ochenta *En busca de la excelencia*, Tom Peters señalaba como excelente, han pasado a mejor vida. Pero, además, y para entender el cambio de paradigma, podríamos añadir el hecho de que, tras la crisis, las grandes empresas en Estados Unidos han destruido más de 5.000.000 de puestos de trabajos, pero las pequeñas empresas han creado

---

[10] D´Alessandro, David. F. (2004), *Career Warfare: 10 rules for building a successful personal brand and fighting to keep it*, Ed. McGrawHill, New York.

ya casi el mismo número de oportunidades. Algo parecido ocurrió en 2002 cuando, ante la recesión, las grandes compañías destruyeron más de 4.000.000 de puestos de trabajo, pero las pequeñas compañías crearon más de 6.000.000, con una particularidad añadida: la retribución de las pequeñas empresas superó a las de las grandes. Para muestra un botón: ¿sabe cuántos trabajadores tenía ATT o AT&T (Corporación estadounidense de Teléfono y Telégrafo) en 1983?; ni más ni menos que 1.100.000 trabajadores; pero ¿sabe cuántos tiene ahora? No llega a los 70.000. ¿Qué le parece? Aún hay más: ¿sabe cuál es la empresa que más gente contrata en el mundo? ¿Sí? Pues eso, Manpower. Y para rizar el rizo, deberíamos añadir que todos los fenómenos de fusiones, adquisiciones, colaboraciones, empresas conjuntas *(joint ventures)* de las grandes compañías, lo que pretenden es mejorar la eficiencia de las empresas, o lo que es lo mismo hacer más con menos, a base de reducir el gasto y aumentar los ingresos. En este sentido, en el futuro no creo que las grandes compañías vayan a incrementar sus plantillas; tenderán a que, por fuera de su estructura y sin depender de ella, pequeñas empresas colaboren con la matriz y les hagan cosas que, en principio, no formen parte de su competencia de empresa *(core competence)*; es decir, de aquello que es distinto y que ellas hacen mucho mejor que sus competidores. Pero hasta esto último está cambiando, puesto que cada vez más, muchas organizaciones intensivas en conocimiento son conscientes de que no pueden tener entre sus filas a los mejores y con más experiencia porque muchas veces no los necesitan a tiempo completo *(full time)*, otras no pueden pagarlos y otras porque el profesional excelente es cada vez menos proclive a portar los grilletes de ninguna empresa que ya sabe que, cuando no lo necesite, prescindirá de él. Sin temor a equivocarnos, podemos asegurar que el empleo de por vida ha terminado. De un empleo para toda una vida, hemos pasado a una vida para muchos empleos. El trabajo estable en las grandes corporaciones es un capítulo que forma parte del pasado. Las carreras promedios se están configurando en torno a tres o cuatro ocupaciones. La mayor parte de las personas pasaremos períodos profesionales más o menos largos que alternaremos con fórmulas alternativas de autoempleo. El número de trabajadores por cuenta propia, agentes libres, crece exponencialmente y ya se sitúa en torno a los 50.000.000 la cantidad de prestadores de servicios profesionales individuales. Como dice Tina Brown, directora de la revista *Daily Beast*, y como antes ya subrayábamos, estamos en una era en la que el trabajo es un *Gig*; es decir, como si de una estrella se tratará trabajaremos en distintos proyectos que comenzarán y terminarán en un período relativamente corto de tiempo; un fenómeno que está conformando una economía cuya productividad principal proviene de los proyectos *Gigs*. El mercado de trabajo seguirá el modelo de Hollywood, en el cual cada artista profesional va de una productora a otra (en este caso empresa), en ocasiones trabajando con personas que conoce o no y cuando acabe la película o proyecto buscará un nuevo rodaje con nuevo director, nuevo productor y nuevos actores. En esta situación dependemos sólo y exclusivamente de nosotros mismos. Cada uno de nosotros es el artífice y único protagonista de escribir su propia historia. El final del trabajo ha llegado. Ha finalizado la normalidad y se ha terminado la autocomplacencia. Como si

de una empresa se tratara, cada individuo, como ser especial y único, se está convirtiendo en el elemento fundamental para garantizar su propio futuro. En definitiva, vivimos tiempos en que los que cada individuo debe abrazar la proactividad en el sentido de interpretar que somos responsables de nuestras propias vidas. Se acabó la época de echar la culpa de lo que nos pasa a los gobiernos, a las empresas, a nuestros padres o a nuestros abuelos, en clara referencia a un mal interpretado determinismo genético. Es el momento de pasar del debo al quiero, del no puedo al elijo; es la hora de aceptar la nueva situación y ser conscientes de que cada persona tiene la obligación y la responsabilidad de hacer que las cosas pasen. La pregunta de nuestro tiempo debe girar en torno a qué hago yo como individuo único y diferente para ser mejor y distinto, porque o me distingo o me extingo. A pesar de la que está cayendo, el conocimiento es ya el capital y su único propietario es el profesional que cuanto más talento tenga, más autónomo y dueño de su propio destino deseará ser. Y ésta es una tendencia que no tiene marcha atrás. Ya lo sabe, o se distingue de los demás o se extingue del mercado, y para distinguirse sin duda debe cultivar su propia marca porque será la que trasmitirá tranquilidad y confianza a aquellos que se acuerden de usted para emprender, colaborar o trabajar.



El plan.
¿Qué tengo que hacer?

Andrés Pérez Ortega

Pionero en marca personal y posicionamiento profesional

www.andresperezortega.com

«Todos los seres humanos tenemos una marca. La forma en que te relacionas, quién conoces, lo que dices. Yo simplemente he tenido la suerte de estar en esta cultura donde hay un mercado para personas divertidas y amables».

Jerry Seinfeld

1. Marca Personal: 30 preguntas y un manifiesto

Durante los más de seis años que llevo desarrollando el concepto de marca personal o reputación (*branding* personal) en nuestro entorno han surgido de forma recurrente algunas cuestiones. He hecho una recopilación de todas ellas y creo que pueden dar una visión completa y práctica del concepto. También incluyo un manifiesto que puede establecer criterios comunes y servir como base para quienes estén interesados en dejar marca y ayudar a otros a dejarla.

2. ¿Qué es el branding y la marca personal?

En el último cuarto del siglo pasado, las relaciones entre las empresas y los profesionales han ido sufriendo una transformación tan gradual que apenas nos hemos dado cuenta. El viejo vínculo entre el empresario y el empleado ha ido diluyéndose. Poco a poco, los emprendedores, creadores e impulsores de empresas han dejado de tener nombre y apellidos y han sido sustituidos por sociedades y gestores anónimos. Por esa razón, ya no son válidas las viejas formas de desarrollo profesional. El concepto de carrera profesional ha perdido casi todo su sentido. Una carrera era eso, un grupo de gente corriendo por una pista, con unas reglas establecidas y en las que había ganadores, perdedores y descalificados. En este momento, la trayectoria de un profesional es más parecida a la conquista de una montaña o a atravesar el Atlántico en solitario. Hay que dejar de hablar de carrera profesional, de empleados y de compromiso (unilateral) y debemos empezar a hablar de proyectos y estrategias personales y profesionales. Ya no hay rutas marcadas, ni caminos establecidos de antemano. El control lo debemos asumir nosotros porque las normas tradicionales ya no son válidas. Ahora cada persona debe ser capaz de diseñar, desarrollar y gestionar su propio plan estratégico profesional. La forma de hacerlo no es muy diferente a lo que se denomina gestión de proyectos aunque también tiene muchas similitudes con otras materias como la PNL (Programación Neurolingüística), el coaching o el marketing. Es curioso como al final lo técnico y lo humano acaban solapándose. Cuando los expertos en mercadología y en marcas en las organizaciones hablan de

posicionamiento lo que están diciendo es que quieren que el mercado establezca una conexión mental determinada con su producto o servicio. Pues eso mismo es lo que la marca personal o reputación puede conseguir con los individuos. Su propósito es el de ayudar a los profesionales a ocupar un lugar preferente en la mente de otras personas. La marca personal o reputación pretende conseguir identificar y comunicar aquello que te hace valioso, útil y fiable para que te perciban como la persona o profesional con quién merece la pena estar o trabajar. El objetivo final de una marca, personal o comercial, es exactamente ese: que consideren que eres la mejor opción y que finalmente te elijan. Tener una marca personal bien situada y valorada aumenta las posibilidades de éxito en situaciones en las que debes ser escogido entre varias opciones. Es aplicable, por ejemplo, en una entrevista de trabajo, en una evaluación anual o incluso en situaciones más personales como la de ser el amigo con quien todos quieren estar o convertirte en la persona a la que hay que conocer. En el fondo, se trata de aprender a vender lo que haces para no tener que venderte tú. Porque cuando te vendes, en realidad, lo que estás haciendo es delegar tus principios a otros, ceder parcelas de libertad a cambio de algo. Pero eso, a su vez, va difuminando lo que eres, va debilitando tu huella, tu marca. Todos sabemos que Coca Cola es agua azucarada, pero no es el producto lo que se vende o se compra sino lo que significa. En realidad, una marca personal no se tiene sino que se deja. Lo importante no es lo que dices que eres sino la huella, la marca que dejas en otros. Por eso, el auténtico valor de la marca no lo das tú sino los que te rodean, aquellos en los que influyes. Aquí tienes varias definiciones para que escojas la que quieras o las combines.

- Es la idea poderosa y clara que viene a la mente cuando otra persona piensa en ti.
- Es la idea que los demás tienen de nosotros, la huella que hemos dejado en su mente.
- Es la forma en que gestionas y comunicas tus auténticos valores, creencias, sentimientos, habilidades, pasiones y talento, los sentimientos que provocas y la forma en la que eres percibido.
- Es aquello en lo que destacas: valores, habilidades, acciones que los demás asocian contigo.
- Pero hay que distinguir entre *branding* personal y marca personal. El primero es el proceso de definición, desarrollo y mantenimiento de un posicionamiento. Lo segundo es el resultado de ese proceso. Por lo tanto, para que los profesionales triunfemos en un mundo cada vez más competitivo y cambiante, hemos de ser eficaces desarrollando una marca propia. En otras palabras, debemos descubrir: ¿quiénes somos? ¿Qué sabemos hacer? ¿Qué ofrecemos? ¿Qué necesidades satisfacemos? ¿Qué defendemos? ¿Cómo mostramos todo eso al mundo exterior?

3. El posicionamiento de la marca personal o reputación. ¿Es algo nuevo? ¿Es una nueva moda? ¿Cuáles son los antecedentes y orígenes?

La necesidad de sobresalir y obtener reconocimiento forma parte del ser humano. La tendencia a sobresalir y diferenciarse para sobrevivir y progresar es tan vieja como el hombre. Sin embargo, hasta hoy no se había establecido un método que tuviese en cuenta todos los factores que influyen en la forma en que dejamos nuestra huella en el entorno. Lo que aporta el posicionamiento de la marca personal o reputación es una metodología, una forma de gestionar de forma planificada la percepción que queremos dejar en los demás. No se trata de inventar algo nuevo sino de recuperar lo que conocemos y aplicarlo de una forma científica. La idea de agrupar todas estas herramientas bajo el concepto de marca personal proporciona una imagen compacta que da consistencia al programa. Así que, como decía un anuncio de teléfonos, podríamos decir que el posicionamiento de la marca personal o reputación es lo último en antigüedades. No se trata de reinventar la pólvora ni de poner nombres extraños a cosas que ya conocemos, porque lo último y lo más nuevo no es necesariamente lo mejor. Con demasiada frecuencia, es más bien al contrario. Al mismo tiempo, la explosión de nuevas tecnologías para comunicarnos nos ha facilitado dar a conocer lo que somos y hacemos a todo el mundo y a un coste mínimo. Esto ha convertido a cada individuo en el responsable de la definición de sus propias estrategias de comunicación y mercadología. Hasta ahora, los sistemas de autodesarrollo o de crecimiento personal solo habían establecido enfoques parciales del problema. Muchos de los sistemas de desarrollo personal o profesional, que han surgido en las últimas décadas, se han centrado más en la forma que en el fondo. Más en el envoltorio y en las técnicas de… que en el desarrollo del ser humano que sustenta la marca. Creo que es importante fijarse en los dos términos del concepto, marca o *branding* y personal. Ambos elementos son fundamentales para entender el origen y el propósito de todo esto. Si nos quedamos con la parte mercadológica puede parecer que estamos convirtiendo a las personas en objetos o productos. Si, por el contrario, nos centramos en lo personal, podría pensarse que se trata de algo cercano a la autoayuda o a alguno de esas tendencias emocionales surgidas en las últimas décadas.

El posicionamiento de la marca personal o reputación, como el yin y el yang, debe considerarse en conjunto. La persona y la marca no son elementos independientes. De esa forma, entenderemos que lo que hay detrás de todo esto es la intención de devolver el papel protagonista a las personas. Se trata de ayudar a los individuos a dejar una huella, una marca positiva en su entorno. Pero, al mismo tiempo, hay que proporcionar herramientas para que cada persona pueda asumir sus propias responsabilidades y tomar sus decisiones con libertad. Se trata, en definitiva, de diseñar estrategias personales que eviten que tengamos que depender de las decisiones de otras personas o lo que es lo mismo, para que no nos convirtamos en la marca de otros.

Por lo tanto, es fácil entender que el posicionamiento de la marca personal o reputación es un concepto muy potente que toma elementos de la psicología, la mercadología, la gestión de empresas y proyectos, la comunicación, la filosofía y, sobre todo, del puro sentido común y la sabiduría acumulada durante siglos. Aunque el nombre y el impulso del concepto son de origen anglosajón, ha sido necesario adaptarlo al entorno español. Lo que le ocurre a un profesional de Murcia no tiene mucho que ver con las circunstancias de un directivo de Ohio. Por lo tanto, se ha enriquecido con experiencias más cercanas y con multitud de información recopilada durante mucho tiempo en nuestro entorno. Este concepto surge a finales del siglo pasado de la mano de gurús como Drucker, Covey y Peters en un momento en el que fueron conscientes en que la forma de trabajar había cambiado y era necesario encontrar una nueva forma de pensar. También toma prestadas algunas ideas de especialistas en orientación, inteligencia emocional o desarrollo personal como Goleman, Maslow, o McClelland.

A finales de los años noventa, en los Estados Unidos se estableció un nuevo tipo de profesional: el agente libre. Su filosofía es la de que no somos empleados, somos profesionales. Que se vive mejor sin jefes. Que debemos aprender a vender lo que hacemos independientemente del tipo de relación administrativa que tengamos con quien nos paga. Daniel Pink, de *Free Agent Nation*, o la revista norteamericana *Fast Company* han divulgado ampliamente esta tendencia.

El posicionamiento de la marca personal o reputación incluso toma como referencia modelos o iconos de la literatura o el cine. Howard Roark *(El manantial)* y otros personajes de la escritora Ayn Rand de la primera mitad del siglo XX son antecedentes claros del concepto. Jerry Maguire, el papel interpretado por Tom Cruise en la película del mismo nombre, es un prototipo reciente del profesional que decide asumir la responsabilidad de gestionar su carrera y se convierte en agente libre.

Pero también se podría decir que es mucho más que una técnica o una tendencia de gestión. Creo que tiene un componente ideológico importante, cercano al liberalismo, que incide en dar poder a las personas. Pretende inculcar el sentido de la responsabilidad y de la libertad individual frente al poder establecido o el borreguismo que lo ha impregnado todo. Quizá por eso sea inimaginable pensar en personas o profesionales con marca personal en regímenes, países, organizaciones o empresas en las que todo esté controlado y regulado. El posicionamiento de la marca personal o reputación tiene mucho de causa, de revolución personal, de vivir la vida mucho de un modo mucho más intenso, auténtico, consciente y responsable. Porque, en definitiva, el posicionamiento de la marca personal o reputación tiene un alto componente humanista, de autoconocimiento, de desarrollo de relaciones personales y de autenticidad y honestidad.

4. ¿El posicionamiento de la marca personal o reputación no es una perogrullada, sólo puro sentido común?

Una cosa es que este concepto haya existido de un modo u otro desde siempre y otra que sea evidente o fácil de gestionar. Es como hacer una tarta o un guisado, está compuesto por ingredientes sencillos y accesibles, pero el resultado final es mucho más que la suma de las partes. Además, depende de cómo se haga y de cómo combines los elementos para generar la percepción deseada. Somos cocineros de nuestro posicionamiento.

5. ¿Cuáles son los pros y los contras de tener una marca personal?

La marca personal te convierte en un referente en tu entorno, aunque éste sea muy reducido. No se trata de ser el presidente de los Estados Unidos o un personaje popular o famoso sino de ser la persona en la que otros se miran. Siempre dejamos una huella, aunque sea en un ámbito pequeño como el de tu comunidad de vecinos o el de los clientes que van a tu peluquería. Y ahí está lo positivo y lo negativo.

Se supone que las personas, que abanderan una marca, están en el ojo del huracán y cualquier movimiento es mirado con lupa. En algunos casos, supone la pérdida de anonimato. Por eso, poca gente está dispuesta a asumir este reto.

Lo positivo es que vas a ser valorado, querido y deseado por quienes necesitan lo que ofreces, sintonizan contigo y confían en ti. Por cierto, es importante destacar que una marca personal no puede ni debe gustar a todos. Si tratas de ser todo para todos, no serás nada para nadie.

Lo negativo es que la marca personal es una carrera de fondo y no puedes permitirte errores. Un fallo, en especial una mentira, destruye una marca, personal o comercial. En ocasiones, vas a tener que ir por sendas complicadas o tomar decisiones difíciles. Por lo tanto, hay que tener unos valores y un comportamiento coherente, honesto y sólido porque es la única forma de dejar una huella, una marca duradera.

6. ¿En qué se diferencia el posicionamiento de la marca personal o reputación de la asesoría de imagen?

Una asesoría de imagen se refiere a los elementos externos y superficiales de una persona. Estos pueden incluir el aspecto físico, el vestido, coche, casa o la forma de hablar. La creación de una marca propia parte del interior y de lo más auténtico de una persona, y a partir de ahí construye una estrategia coherente.

7. ¿Es egoísta la marca personal?

Con frecuencia, cuando se explica el concepto de marca personal surge una pregun-

ta o duda: el hecho de desarrollar una marca personal, ¿no es un signo de egoísmo? ¿No es una vuelta al individualismo de los años ochenta? La respuesta es rotundamente no. La creación de una marca, ya sea para una persona o para un producto, básicamente tiene dos etapas.

La primera es el análisis de uno mismo, de sus creencias, valores, fortalezas, habilidades. Todo esto buscando la autenticidad, no el maquillaje o las falsas apariencias. En definitiva, un conocimiento profundo de las características que le conforman a uno.

Pero hay una segunda fase, posiblemente más importante, que es la comunicación de esa marca, el establecimiento de relaciones, la utilización de esas características personales para satisfacer las necesidades de los demás (clientes, amigos, familiares, jefes, entre otros).

Una marca personal o de producto no tiene ningún sentido por sí sola, únicamente lo adquiere cuando otros interaccionan con ella. A una persona en una isla desierta no le serviría de nada tener la marca más fuerte del mundo porque nadie podría hacer uso de ella. Por todo esto, una marca personal es justo lo contrario a un concepto egoísta, es la forma perfecta de relacionarse con los demás y con uno mismo.

Por lo tanto, definitivamente no es egoísta o interesada. Se basa en el intercambio, en las relaciones, en dar para recibir.

8. El posicionamiento de la marca personal o reputación. ¿No es una forma de «vender la moto»?

Aquí se juntan dos características contradictorias, muy hispanas, la afición por la trampa, el truco o el atajo para trabajar lo menos posible. La mala prensa que tiene el vender el trabajo de uno por lo que realmente merece. Nos han educado de forma que hablar de dinero o pedir que se reconozca nuestro servicio es algo sucio, de mala educación.

Por lo tanto, ocurre lo que tiene que ocurrir, y se generan tres tipos de profesionales.

1. Los que aprovechan los agujeros, los resquicios. Aprovechan su capacidad de engatusar, atraer o encandilar para ocultar su incompetencia. No son marcas personales, simplemente se trata de imágenes falsas, de envases huecos y de fuegos fatuos. Son los profesionales basura.

2. Los que hacen muy bien su trabajo pero son incapaces de hacerse valer. Lo que acaba perjudicándoles a ellos y a sus empresas porque no aprovechan su capacidad. Estos son competentes pero son productos genéricos *(commodities)*, que cumplen perfectamente con su función pero son invi-

sibles, lo que les devalúa. Podrían pasar de ser marcas blancas a marcas personales si supiesen/quisiesen gestionar sus elementos diferenciales y su visibilidad.

3. Los que son competentes y al mismo tiempo saben hacerse valorar. Estos últimos tienen una marca personal fuerte, porque son competentes, diferentes y visibles. Penalizarles o acusarles de ser notorios sería como decir a un fabricante de productos excelentes que deje de hacer publicidad.

El posicionamiento de la marca personal o reputación es una herramienta que ha sido creada para ayudar a los segundos principalmente. Porque los primeros y los terceros ya la están utilizando aunque no la denominen así.

Reconozco que mi carrera profesional en la empresa privada ha estado enmarcada en el segundo grupo; pensaba que realizar un buen trabajo era suficiente para que se reconociese tu trabajo. Pero no es así, es más, en algunos casos puede ser hasta contraproducente. Lo siento, amiguitos, pero las cosas son así.

La marca personal es una herramienta neutra. Está a disposición de todo el mundo y el uso que se haga de ella no es responsabilidad del concepto. Además, no es algo novedoso sino todo lo contrario, algo que se viene aplicando desde que el mundo es mundo.

Por lo tanto, decir que la marca personal es algo nuevo que puede utilizarse para el mal es como acusar a Ikea de que sus cuchillos Skarpt son herramientas peligrosas porque alguien las ha utilizado para cometer un crimen. Como si el cuchillo jamonero de toda la vida fuese un juguete para niños.

La pregunta entonces es: ¿por qué existen profesionales basura? Cuando hablo de marcas personales me refiero al servicio que proporcionan, no a la persona en sí. Las personas no son basura, sus actos sí pueden serlo. La respuesta es sencilla: hay profesionales basura como hay televisión basura, comida basura, prostitución, terrorismo, pateras, tráfico de drogas o política, porque hay demanda, porque satisfacen una necesidad. Tienen clientes que esperan que les proporcionen un servicio.

Si hay vendedores de humo/motos es porque hay compradores de humo/motos y no al revés. Evidentemente, eso no les libera de responsabilidad. Y tampoco es justo equiparar a una prostituta que ejerce para sobrevivir que a un narcotraficante que lo hace para darse la buena vida. Todos tienen razones, pero la libertad de elegir está por encima de todo.

El profesional basura satisface necesidades (¿inconfesables?) de quienes le proporcionan un trabajo, un despacho o un coche de alta cilindrada. Se van de copas con el jefe, le ríen las gracias o se quedan hasta que el superior se va a casa.

El profesional basura es competente, muy competente en lo suyo. Es un artista comiendo la oreja, acariciando el lomo del jefe. Y para eso hay que saber.

El profesional basura no es que no tenga valores, es que no son los habituales. Tiene una escala de valores, unas creencias y unas prioridades que le permiten aguantar tranquilamente lo que otros no aceptarían jamás (¿jamás?).

El trepa, el pelota o el lameculos no es necesariamente un profesional basura. Como he dicho antes, la diferencia está en su nivel de competencia. Es más, en algunas ocasiones los calificativos/etiquetas/marcas que he mencionado son creados por quienes envidian su capacidad.

Por último, creo que el profesional basura por antonomasia es el político. Normalmente, poco competente –¿habéis visto los historiales profesionales de nuestros diputados?–, nada diferenciado y muy, muy, muy visible especialmente en período electoral. Ya lo dice el maestro Peters: «acéptelo. Las cosas son así. Aunque usted es un buen chico, tiene, como nueva marca usted, un punto de vista..., una misión (su proyecto asombroso). Y, por lo tanto, quiere cambiar las opiniones de los demás. Así que, el poder es el medio de pago que necesita. ¿Vale?».

9. ¿Es lo mismo vender la gestión de un profesional que la de una empresa?

El proceso es muy similar. Se parece bastante a la gestión de un proyecto de tipo empresarial. La diferencia principal es el uso que vamos a dar a las herramientas de visibilidad que tenemos a nuestra disposición (la Red, vinculación o *networking*, etc.). Porque vamos a sustituir las grandes inversiones económicas que puede permitirse una empresa por otras como tiempo, esfuerzo, persistencia y paciencia.

10. ¿Por qué no hay millones de marcas personales?

«Toma tu vida en tus manos y... ¿qué sucede?
Algo terrible: no hay nadie a quien culpar».

Erica Jong

Entiendo las dificultades que implica, para la mayoría de nosotros, intentar hacer algo para tomar el control de nuestra vida o carrera en lugar de dejarnos llevar.

Por eso, he creado una lista de razones que explicarían por qué el mundo no está lleno de marcas personales fuertes. Las pondré en primera persona.

1. No sé para qué sirve.

2. No tengo un objetivo definido, así que no necesito nada que me ayude a conseguir algo que desconozco.

3. (Creo que) no tengo nada valioso o diferente que ofrecer.

4. No tengo recursos (dinero, tiempo, amigos, autoestima, familia, etc.) para construir una marca personal que mejore la percepción que los demás tienen de mí y aumente mi valor en el mercado.

5. No tengo una lista de prioridades (valores) clara, ni creo en nada con suficiente intensidad como para intentar cambiar las cosas. ¿Para qué? Si no tengo un objetivo claro.

6. Tengo una lista inmensa de miedos, ideas preconcebidas, creencias negativas y pensamientos apocalípticos sobre lo que ocurriría si…, sobre lo que dirían si...

7. No tengo ni idea de cómo me ven los demás, por lo tanto me paso la vida pensando que soy mucho peor (o mejor) de lo que realmente me perciben.

8. No tengo ni idea de quién puede estar interesado en lo que yo podría ofrecer. Ni cuanto estarían dispuestos a pagar (me).

9. Soy teleco, fontanero, taxista o diseñador, eso es lo que pone mi DNI y por lo tanto lo llevaré como una condena hasta que me muera.

10. No sé cómo puedo darme a conocer. Conseguir visibilidad es cosa de ricos y famosos.

11. No tengo ni idea de cómo diseñar una estrategia para llegar a donde quiero con los recursos escasos de los que dispongo.

12. No tengo paciencia, voluntad o interés en salir de esta situación.

De la misma forma, dándole la vuelta, podríamos entender por qué algunas organizaciones (empresariales, sindicales, políticas, religiosas, etc.) le tienen tanto miedo a este concepto. Imagina que de repente empezase a llegar gente con este perfil:

1. Tengo un objetivo definido.

2. Tengo mucho que ofrecer.

3. Tengo recursos (dinero, tiempo, amigos, autoestima, familia, entre otros).

4. Tengo unos valores y unas creencias sólidas.

5. Tengo el miedo justo como para asumir riesgos sin ser un inconsciente.

6. Tengo claro como soy y como me perciben.

7. Tengo perfectamente definido quién puede estar interesado en lo que puedo hacer.

8. Tengo mucho más que un título y no me van a encasillar.

9. Tengo formas de ser conocido y reconocido por mis contribuciones.

10. Tengo herramientas para crear un proyecto de vida y de carrera.

11. Tengo ganas de actuar y no quiero morir de aburrimiento en un cubículo a los 35 años (o 40, o 50 o 60, o...).

Como conclusión quiero decir que, excepto en el caso de los recursos materiales, el resto depende de nosotros mismos. Creencias, valores, objetivos, voluntad, miedo, entre otros, son cosas que podemos gestionar. Así que: ¿a que esperas?

11. ¿Qué es la mercadología personal?

La mercadología personal es la utilización de herramientas de visibilidad y notoriedad para dar a conocer nuestro trabajo y lo que proporcionamos a nuestro entorno.

Es la forma de conectar nuestra contribución, lo que somos capaces de ofrecer como personas para satisfacer las necesidades de nuestro entorno (mercado), y al mismo tiempo satisfacer las nuestras.

Estamos acostumbrados a hacer cosas y a trabajar, pero eso no es suficiente. Debemos dar a conocer a los demás aquello que sabemos hacer bien y ser reconocidos por ello.

En este momento podemos llegar a hacernos visibles en, literalmente, todo el mundo a un coste mínimo o nulo. Hasta hace pocos años solo podíamos llegar a nuestro círculo más cercano, en este momento podemos darnos a conocer a todas aquellas personas que puedan estar interesadas en lo que hacemos y ofrecemos.

Quizá, por nuestra educación, pensamos que es suficiente con hacer las cosas bien en nuestro trabajo y en nuestra vida personal. Sin embargo, eso no es cierto. Es necesario dar a conocer lo que hacemos bien. Eso no es egocentrismo ni ambición insana, todo lo contrario. Si somos buenos haciendo algo que satisface las necesidades de otras personas, debemos darlo a conocer.

Debemos ocupar un lugar en la mente de los demás para ser conocidos y reconocidos cuando seamos necesarios. Gandhi, Al Gore o la Madre Teresa de Calcuta han conseguido grandes cambios no sólo con su esfuerzo sino con una comunicación eficaz.

La mercadología personal permite que se reconozca el trabajo de quienes hacen bien las cosas en lugar de dejar que otros menos capacitados o eficaces se lleven todo el mérito.

Siempre digo que la mercadología personal y la necesidad o el deseo de dar a conocer lo que hacemos, existe desde que existe un ser humano que se relaciona con otros. Desde el primer momento de la historia, siempre hemos tratado de conseguir ser percibidos como deseamos. El único cambio importante en el posicionamiento de la marca personal o reputación es el uso de herramientas de notoriedad y visibilidad que antes sólo estaban al alcance de las empresas o personas con muchos recursos.

Gracias a la Red y a las nuevas tecnologías, ahora podemos llegar a todos los sitios, pero la base es la misma que en tiempo de los egipcios o los fenicios. Haz bien las cosas y comunícalas de forma eficiente. Antes podían utilizar vasijas con incrustaciones de piedras preciosas, hoy se utilizan los diarios (blogs) y las redes sociales. Cambia la forma, no el fondo.

12. ¿Qué relación existe entre la marca personal y la mercadología personal?

La marca personal es la huella que pretendemos dejar. Es el recuerdo, la percepción que los demás tienen de nosotros.

La mercadología personal es la utilización de herramientas de comunicación y visibilidad para generar la percepción que va a quedar marcada en la mente del entorno. La mercadología personal implica el uso de la marca personal en actividades como la publicidad, comunicación, relaciones públicas o los nuevos medios tecnológicos.

13. ¿Cuáles son los beneficios del posicionamiento de la marca personal o reputación?

Las marcas comerciales más importantes han conseguido que sus productos sean demandados, valorados y haya quién esté dispuesto a pagar más por ellos.

La marca personal pretende ayudarnos a convertirnos en las personas o los profesionales con los que todos quieren estar o trabajar. Eso significa que vamos a ser más solicitados o requeridos. Eso nos da más opciones, podemos escoger. A partir de ahí podremos elegir la opción que nos dé una mayor libertad, más salario o, si lo aplicamos al ámbito personal, la posibilidad de estar con la persona que nos gusta.

En cualquier caso, el objetivo lo marca (y nunca mejor dicho) cada persona. No necesariamente se trata de centrarlo todo en el dinero aunque no por ello haya que despreciarlo. Y por supuesto que la marca personal puede permitirte tener un mejor salario.

En épocas como esta, la marca personal nos permite sobresalir, destacar y ser más visibles. Es como cuando en el colegio el profesor preguntaba y siempre había alguno que levantaba la mano. En este caso, esa mano levantada es nuestra propia marca y la mano se levanta sola.

El objetivo del posicionamiento de la marca personal o reputación es ocupar un lugar de honor en la mente de quienes te conocen. Para conseguirlo, debes realizar un autoanálisis profundo de quién eres, lo que puedes ofrecer y diseñar un plan. Al juntarlo todo, obtenemos muchas ventajas:

13.1. Controlar tu vida y tu carrera

- Ayudarte a jugar un papel activo en tu carrera y en tu vida.
- Cuando se tiene una marca personal (identidad) la vida es mucho más sencilla.
- Proporcionarte una nueva forma de pensar y de planificar tu carrera profesional.
- Te permite tener el control de tu identidad y que no dependa de la suerte, de otras personas o de las circunstancias.
- Te ayuda a gestionar tu vida como un proyecto.
- Facilitar tus propias decisiones. Aumentar tu autoridad y confianza en la toma de decisiones.

13.2. Diferenciarte y aumentar tu valor

- Posicionarte y vender bien lo que haces para conseguir la mayor ventaja posible.
- Ayuda a construir relaciones mutuamente beneficiosas y duraderas.
- Te facilita una ventaja competitiva en entornos con exceso de profesionales similares.
- Te va a permitir ser mejor remunerado por tu trabajo.
- Añadir percepción de valor a lo que ofreces o vendes.
- Posicionarte como un referente, como un especialista que destaca.
- Aumentar tu valor en el mercado.

13.3. Facilitar las decisiones que los demás tienen que tomar sobre ti

- Una marca ahorra tiempo a los demás para escogerte porque reduce la necesidad de buscar información.
- Reforzar tu prestigio.
- Situarte en una posición de liderazgo.

- Te va a permitir mantener el puesto en un proceso de reestructuración.
- Te va a permitir ser escogido como profesional de confianza.
- Asociarte con una tendencia y permitirte marcar la pauta.
- Va a facilitar el que otros nos escojan para los puestos y proyectos que vayan apareciendo.
- Atraer a las personas adecuadas.
- Genera credibilidad en quienes te conocen.
- Representa un nivel de calidad, consistencia y confianza que ayuda a que las decisiones sean más fáciles.

13.4. Generar los recursos que te van a ayudar alcanzar tus objetivos

- Obtener reconocimiento de las personas que pueden apoyarte.
- Aumentar las posibilidades de incrementar tus ingresos.

13.5. Mejorar como persona

- Es la mejor forma de ayudarte a que seas la mejor versión de ti mismo que puedas ser.
- Es un método para identificar tu valor como ser humano, que sea ampliamente conocido y aumentarlo.

13.6. Aportar más a los demás

- No sólo te beneficia a ti sino también a quienes te rodean (empresa, familia, amigos, entre otros).

14. ¿Qué no puede hacer por ti una marca personal?

Ocultar la incompetencia. El posicionamiento de la marca personal o reputación te ayuda a descubrir, utilizar y comunicar tus fortalezas. Si intentas utilizarlo como herramienta para falsear u ocultar lo que haces, o dar una imagen falsa de quién eres, habrás destruido tu marca antes de empezar.

Hacerte famoso. No se trata de convertirse en una estrella mediática o en un fenómeno de masas sino de convertirse en una persona respetada, reconocida y fiable en lo que hace aunque sea en una pequeña empresa o en un entorno reducido.

Conseguir tus objetivos por sí mismo. Debes actuar. El posicionamiento de la marca personal es una herramienta, no una varita mágica. Todo va a depender del uso que

le des y del tiempo y esfuerzo que inviertas. Si no vas a hacer nada, la marca no va a surgir sola.

15. ¿A quiénes va especialmente dirigido un concepto como el posicionamiento de la marca personal o reputación?

Tener una marca personal significa que queremos dejar una huella en la mente de otros. Implica conseguir que otros nos perciban como deseamos. Por lo tanto, es aplicable a Todos los ámbitos de la vida. Como profesionales, queremos ser considerados como eficaces y valiosos. Como padres o amigos, queremos que nos recuerden como alguien con quien merece la pena estar. Cualquiera puede construir una marca personal sólida pero ha de reunir unos requisitos, unas condiciones: capacidad de actuación y actitud o voluntad de cambio. Todos podemos desarrollar una marca personal, pero si nos encontramos en un entorno o en una organización que limite o prohíba la comunicación de sus profesionales, va a ser mucho más difícil.

Por otra parte, si no tienes la motivación adecuada para ponerte en marcha, es muy difícil que lo consigas. Porque el posicionamiento personal requiere tiempo, esfuerzo, paciencia, persistencia y trabajo.

16. ¿Ser mujer constituye una marca personal?

Aunque suene políticamente incorrecto, las mujeres y los hombres somos diferentes, y en el mundo laboral actual los hombres tenemos todas las de perder.

La fortaleza de una marca personal depende de la forma en que la gestiones, no es algo que venga de serie por ser de un género, raza o ideología concretos. Pero creo que las mujeres tienen una serie de cualidades que las hacen más relevantes, fiables y que les permiten posicionarse de una forma más eficaz si lo gestionan adecuadamente y no se empeñan en cometer los errores de los varones.

Tienen una visión más a largo plazo, lo que favorece a la marca personal porque es algo que se construye día a día. Su facilidad para establecer relaciones personales y crear redes es vital para la fortaleza de una marca. Su capacidad para satisfacer las necesidades de otros es la base de la marca.

Las habilidades de comunicación, la facilidad para realizar diferentes tareas, la gestión del tiempo y de recursos personales, entre otros. Esto daría para un artículo entero.

Creo que el mayor problema que pueden tener las mujeres (y como todas las generalizaciones, seguramente me equivoco) es que tienen tendencia a verse a sí mismas peor que como las perciben desde el exterior.

En un mundo de marcas personales, la ley de paridad no tendría sentido porque a cada cual se le valoraría por la forma en que es percibido como persona y como profesional.

17. ¿La marca personal está enfocada en el desarrollo individual? ¿Cómo beneficia a una empresa?

Parto de la base de que hay un enorme potencial humano desaprovechado en las empresas. La situación del mercado y las tendencias en la economía no estimulan el desarrollo de la creatividad, la iniciativa y el deseo de superación en los empleados. La falta de estímulos profesionales, la precariedad laboral y los ajustes salariales no favorecen la motivación de los profesionales.

El objetivo es provocar un cambio radical en la mentalidad de los profesionales. El posicionamiento de la marca personal o reputación consigue que un profesional deje de pensar como un empleado para empezar a hacerlo como una empresa de una sola persona. Esto implica que, al igual que en el proceso de creación de una marca comercial, primero ha de hacer un análisis profundo de sus fortalezas, debilidades, conocimientos, habilidades, valores y principios. Este proceso va a favorecer cada una de sus actividades profesionales y personales.

Por ejemplo, un establecimiento claro de tus principios y valores te va a permitir tomar mejores decisiones y una utilización mejor de tu tiempo. Un conocimiento de tus habilidades y competencias, te va a ayudar a establecer áreas de mejora. El descubrimiento de la necesidad de vender tu producto va a estimularte a mejorar las habilidades de comunicación y de relación.

Evidentemente, esto implica una mejora no sólo profesional sino también personal, pero en ambos casos la compañía sale ampliamente beneficiada.

Otro beneficio fundamental es la concienciación de la importancia del concepto de marca. Una marca es la percepción que los demás tienen de algo o alguien. Por eso, es vital que los empleados comprendan que cada punto de contacto de una empresa con sus clientes internos o externos es fundamental para el futuro de una compañía. La mejor forma de enseñar un concepto a alguien haciendo que se vinculen a él. Por lo tanto, ¿qué mejor forma de transmitir ese concepto que mediante la aplicación en uno mismo?

El posicionamiento de la marca personal o reputación se basa en la responsabilidad individual, en la capacidad de elegir y de tomar las riendas de la propia vida. El énfasis se pone, sobre todo, en el profesional, y en segundo lugar en la empresa. Es el trabajador el que va a tomar las riendas, asumir su responsabilidad y por lo tanto recoger los frutos. Si la empresa ha sido buena, también esta saldrá beneficiada.

Cuando son otros los que toman nuestras decisiones, perdemos libertad de elección y nuestra marca deja de ser personal para convertirse en la del otro.

Se trata de facilitar el que cada profesional, cada persona analice lo que es capaz de hacer, establezca su escala de valores y actúe en consecuencia de forma consistente. Por lo tanto, debe ser cada persona, hombre o mujer, quién escoja lo que les va a hacer sentir más realizados o realizadas.

18. ¿La marca personal tiene algo que ver con el concepto de líder mediático?

La marca personal es aplicable a cualquiera que tenga la intención de ocupar un lugar preferente en la mente de otros para conseguir un efecto determinado (ser contratado, salir con la persona que te gusta, aumentar tu salario, ser respetado por tus hijos, entre otros).

En el caso de los líderes mediáticos, el problema es que se enfrentan a la gente, la audiencia, los votantes o los consumidores que no tienen cara y ojos, porque son sólo estadísticas. No basan sus decisiones en las necesidades concretas de una persona sino de una media ponderada.

Salvo en contadas excepciones, los políticos, los famosos, los deportistas de élite o los líderes mediáticos, en general, no son marcas personales. Son elementos de mercadología, soportes publicitarios, envases creados por estrategas. A partir de ahí deben ajustar sus declaraciones, su comportamiento y su aspecto a lo que creen que desea la mayoría. Eso suele generar inconsistencias, falta de autenticidad e irrelevancia. Eso sí, lo compensan con un exceso de visibilidad.

El líder mediático, por lo general, es un personaje no muy distinto de Indiana Jones o Batman.

19. ¿Qué países y empresas han aplicado el posicionamiento de la marca personal o reputación?

Como siempre, los países anglosajones y con mentalidad protestante han sido los primeros y quizá los únicos en hacerlo y hacerlo bien. En mi opinión los norteamericanos están a años luz de cualquier otro país. Sus economías avanzadas y competitivas. Su cultura de reconocimiento del esfuerzo y del riesgo. La aceptación de quienes cometen errores. Su ideología calvinista que premia a quienes se esfuerzan lo ha puesto mucho más fácil.

La cultura latina, mucho más dada a la envidia, a atacar al que destaca, o a no reconocer el esfuerzo, lo pone mucho más difícil.

Desde su comienzo ha sido utilizado por numerosas empresas de primera linea en su país de origen, Estados Unidos.

Adobe, Disney, IBM, JPMorgan, Microsoft, Ogilvy and Mather, Warner Bros., Andersen Consulting, HP, IBM, American Express, Chevron, Pepsi, Apple, Cisco, HP, Intel, Lucent, Procter&Gamble son algunas de las empresas con las que han colaborado los principales expertos norteamericanos en este campo.

20. ¿Cuáles son los principios básicos que se deben tener en cuenta para crear una marca personal conocida y reconocida?

Suelo utilizar una regla que denomino la fórmula del reconocimiento. En ella se combinan tres elementos: la relevancia, la confianza y la notoriedad.

- Relevancia. Debes tener algo realmente útil que ofrecer. La relevancia implica que para crear una marca personal debemos, ante todo, ser útiles, satisfacer una necesidad y hacerlo bien. A pesar de lo que se piensa, el posicionamiento de la marca *(branding)* o la gestión de marcas, personales o comerciales, no es vender humo. Si detrás de una marca no hay un beneficio real, ésta durará muy poco.
- Confianza. Debes conseguir ser fiable. Pero eso no es suficiente. Vivimos en un mundo en el que hay muchas personas capaces de satisfacer una necesidad o realizar un trabajo. Lo importante es ganarse la confianza, una buena reputación de profesional consistente y eficaz. Eso nos hace valiosos y aumenta las probabilidades de ser elegidos en un mercado competitivo y homogéneo.
- Notoriedad. Debes aparecer en todos los foros en los que estén tus posibles clientes. Pero, aún así, eso no basta. De nada sirve ser útil y fiable si nadie te conoce. Es necesario darse a conocer y contar a todo el mundo lo que podemos ofrecer. Debemos ser notorios, ocupar un lugar en la mente de quienes puedan necesitarnos (jefes, clientes, amigos, familia, colaboradores, entre otros)

También suelo utilizar el acrónimo ADN para explicar el proceso de desarrollo de la marca personal. Es una forma metafórica de decir que la marca personal es algo que define lo que somos.

A. Se trata de analizar, pero también de ser auténtico. Una marca fuerte, personal o de cualquier otro tipo no puede basarse en la mentira o en la falsedad.

D. Se trata de ser diferente. Pero tratar de diferenciarse no implica ser extravagante o extraño sino destacar por ser mejor que los demás. La mejor forma de competir personal o profesionalmente es siendo más eficaz, más fiable o teniendo unos valores más sólidos que el resto.

N. Se trata de ser notorio. Como antes decía, hay que contar al mundo que somos buenos en algo. Algunos pueden considerarlo como egocentrismo o egoísmo. Creo que el egoísmo es lo contrario, no hacer partícipes a los demás de tu talento.

El concepto de marca personal es sencillo. Como suelo decir, no es la última moda sino algo que conocemos desde hace siglos. Mi aportación sólo ha sido la de convertirla en un proceso lógico y al que se aplican las herramientas que la tecnología nos facilita casi de forma gratuita y que antes sólo estaba al alcance de pocos.

21. ¿Qué pasos son necesarios para hacer de tu nombre y tu profesión una marca personal?

Los expertos norteamericanos dicen que la marca personal no se crea, se descubre, se desvela o se desentierra. En realidad, todos tenemos una marca personal. El ser humano tiende a etiquetar a otros seres humanos. El objetivo del posicionamiento de la marca personal o reputación es conseguir que podamos controlar ese proceso en lugar de dejar que se descontrole. Si no descubres y gestionas tu propia marca, otros lo harán por ti.

Para desarrollar una marca personal no hacen falta muchos recursos ni herramientas. Lo más importante es el autoanálisis, trabajo y persistencia. Crear una marca personal consiste en asumir el control de los procesos que influyen en la forma en que los demás te perciben y gestionarlos estratégicamente para ayudarte a conseguir los objetivos.

La aplicación de todo ello sigue un proceso bastante lógico y de sentido común. Podríamos resumirlo en diez pasos:

1. **Definición del ámbito de posicionamiento o alcance (para qué).** ¿En qué entorno quieres posicionarte? ¿Qué posicionamiento quieres conseguir? ¿En el empleo actual? ¿Cómo experto? ¿Cómo imagen de marca de tu empresa? Debes definir el ámbito en el que quieres desarrollar tu proyecto profesional. ¿Por cuenta propia o ajena? ¿Quieres ascender en una multinacional o convertirte en un experto de reconocido prestigio? ¿Aspiras a ser valorada como una profesional con la que hay que contar a pesar de los prejuicios de género y los techos de cristal? ¿Deseas tener esa profesión con la que sueñas aunque no tenga nada que ver con tu historia académica? Es importantísimo centrar el territorio en el que vas a situarte porque las herramientas, recursos y la forma de actuar van a ser diferentes. Si no defines tu nicho con claridad y de la forma más precisa posible, vas a perder muchas oportunidades al tratar de llegar a todo.
2. **Identidad (quién).** En segundo lugar debemos definir cuál es nuestro rol o nuestros papeles personales y profesionales. Nos hemos acostumbrado

a ser lo que otros (padres, políticos, educadores, entorno, entre otros) quieren que seamos, y hemos acabado asumiendo que somos lo que dice nuestra tarjeta de visita o una descripción del puesto de trabajo *(job description)*. Mujeres, mayores, jóvenes, albañiles, licenciados, perdedores, entre otros, nos pasamos la vida interpretando papeles que no nos corresponden o que sólo son definiciones parciales de lo que somos. Para poder elaborar un proyecto profesional debemos ver más allá y reflexionar sobre todos los papeles que nos toca interpretar y las cualidades que se asocian con ellos. Puede que seas un Ingeniero de Telecomunicaciones, pero también puedes ser una mujer y además entrenar un equipo de críos en tu barrio. Todos esos roles son útiles para crear tu proyecto profesional y no debes quedarte sólo con uno. Esto no es filosofía, esa lista de fortalezas y aportaciones asociadas a cada uno de esos roles forman parte de la materia prima con la que construirás tu profesión. No te limites, ni dejes que otros te limiten (aunque lo hagan con todo el cariño del mundo).

3. **Motivación y valores (por qué).** ¿Qué es lo que te mueve? Si no tienes una razón sostenible que te haga ponerte en marcha, la estrategia estará destinada a fracasar. No es lo mismo un motivo como un despido que una motivación como la de disfrutar haciendo lo que te gusta. Por eso, es fundamental que descubras aquello que te apasiona y luches por conseguirlo. Aunque sea mientras trabajas en algo que te da de comer. El hecho de pensar que estás trabajando por tu sueño, ya es suficientemente motivador. También debemos tener muy claro los límites que no estamos dispuestos a tolerar que se traspasen o el precio que estamos dispuestos a pagar para alcanzar esos objetivos. Sin una definición clara de las prioridades sólo generaremos desconfianza al ir dando bandazos en función de las circunstancias y nos desviaremos del rumbo establecido.

4. **Establecimiento de objetivos.** Definir qué es lo que queremos conseguir. Un ascenso, una vida más tranquila, más prestigio, un empleo, ser reconocidos como los expertos en alguna materia. ¿Qué meta pretendes alcanzar con ese posicionamiento? ¿Un ascenso? ¿Una reputación como especialista? Es imprescindible tener un destino, una meta ambiciosa pero realista. La función de ese objetivo va a ser la de guía y faro. Nos va a mantener centrados y nos va a evitar perder recursos (tiempo, dinero, entre otros). No se trata de obsesionarse por alcanzarlo, lo importante es que vayamos tomando medidas que nos acerquen a él. Quizás no podamos llegar a ser el director general de una multinacional farmacéutica, pero tener ese objetivo claro nos va a facilitar la toma de decisiones.

g. **Elaborar un diagnóstico.** A partir del análisis se estudian diferentes opciones y nos ponemos a diseñar nuestro posicionamiento personal o profesional. Establecer la situación inicial. Analizar cuál es nuestro

punto de partida, cuáles son nuestras fortalezas, nuestras debilidades, aquello que necesitamos, nuestros recursos, etc.

5. **Definición de oferta profesional.** ¿Qué puedo ofrecer? ¿Qué me hace útil y relevante? ¿Qué consigue mi cliente al seleccionarme? ¿Cómo se beneficia mi empresa, cliente o entorno de mis cualidades? No se trata de hacer una lista de características (currículo) sino de beneficios (lo que otro puede conseguir si me elige). Diseñar nuestro producto. Identificar aquello que nos gusta y que podemos y sabemos hacer y convertirlo en una contribución valiosa para los demás. Los expertos en proyectos lo llaman producto entregable o *deliverable*. Es aquello que podemos hacer por los demás. De nada nos sirve tener clara nuestra identidad, motivaciones, valores y objetivos, si no tenemos algo que dar a cambio. Nuestro producto, nuestra oferta profesional es lo que nos hace valiosos. Es aquello por lo que otros estarían dispuestos a pagar. No es un título, ni un cargo, ni un diploma colgado en la pared. Es aquello que hacemos y que les permite a otros ser más o mejor. Lo más maravilloso de esto es que todos tenemos algo útil que ofrecer y que nos distingue. Hay millones de necesidades sin satisfacer en las empresas, de personas que tienen problemas o necesidades de mejora. Sólo tienes que encajar aquello en lo que eres bueno con lo que otros necesitan. Combina tus estudios, tus experiencias de todo tipo, tus habilidades y tus pasiones, agítalos y verás lo que sale. ¿Un ingeniero con habilidades humanísticas? ¿Un historiador con visión estratégica? ¿Un pintor aficionado a las redes sociales? ¿Dónde puedes encajar?

6. **Posicionamiento.** Pero tener un producto, una oferta profesional es condición necesaria pero no suficiente. Debes ocupar un lugar en la mente de quienes has definido que serán tus clientes (empleadores, jefes, colegas, colaboradores, entre otros). Debes plantar tu bandera en la cabeza de aquellos que quieres que te recuerden. Puede que seas un buen contable, pero ¿eres rápido o metódico? ¿Te llevas mejor con las personas o con las máquinas? Quizá eres un médico que realiza unos diagnósticos perfectos pero ¿eres humano o frío? ¿Divertido o pelma? Debes descubrir los atributos, las palabras con las que otros definen lo que perciben de ti. Y la mejor forma es una, que da algo de miedo, preguntar. Todos los atributos son válidos. No se trata de cambiar o de ser otro sino de conocer la forma en que otros te perciben y encontrar el sitio en el que encajes mejor. También es muy importante que seas capaz de generar confianza. De nada sirve ser muy bueno si nadie confía en ti. Para transmitir credibilidad puedes hacerlo de dos maneras, en primer lugar comportándote de forma coherente a lo largo del tiempo y en segundo lugar, dando muestras, pruebas de tu trabajo o conseguir que otros hablen de ti.

7. **Descubrir y gestionar las percepciones.** Debemos saber cómo nos están percibiendo y hacer los ajustes necesarios basándonos en nuestra autenticidad.

8. **Generación de confianza.** Vale, soy un/a buen/a profesional. Pero ¿por qué tendrían que confiar en mí? ¿Cómo pruebo que lo que digo es cierto? ¿Qué herramientas tengo para demostrar que no me estoy marcando un farol?

9. **Diferenciación.** Aunque cuando se habla de marca siempre suele aparecer el concepto de diferenciación, suele entenderse mal. No se trata de ser raro o extravagante sino de ser percibido como alguien que se distingue por hacer las cosas mejor. Ese es el elemento que marca la diferencia.

10. **Visibilidad.** Una vez superadas las etapas anteriores, aunque este es un ciclo de mejora continua que nunca acaba, es muy sencillo hacerte visible. Una vez que sabemos lo que podemos ofrecer y la forma en que queremos transmitirlo, debemos utilizar todas las herramientas de visibilidad a nuestro alcance. La Red, relaciones personales, artículos, diarios digitales, libros, entre otros. En este momento podemos llegar, literalmente, a todo el mundo. Sí, debes comunicar lo que haces a quienes quieres que te conozcan. De nada sirve ser bueno y tener perfectamente definido el posicionamiento que quieres ocupar en el mundo, si no te conoce quién debe conocerte. Es el momento de utilizar todas las herramientas y medios que tenemos a nuestro alcance. Ya no tenemos que conformarnos con un currículo y una carta de presentación. Puedes publicar libros, escribir artículos, hacer amigos en todas partes. Puedes conectarte con el responsable del departamento que te interesa en la empresa que siempre has soñado. *Networking*, redes sociales, diarios digitales, entre otros. Las posibilidades son infinitas, pero antes de ir a llamar a las puertas que te interesan, debes tener claro lo que ofreces y la forma de comunicarlo. No puedes ni debes hacer perder el tiempo a nadie o irás quemando naves. Puedes generar confianza dando las pruebas, muestras de lo que ofreces. Fotos de tu trabajo, demostraciones de programas informáticos, vídeos en los que explicas cómo haces cosas, diarios digitales en los que das tu visión profesional de los acontecimientos, testimonios de gente que te conoce, entre otros, pues el límite es la imaginación. Ya no tienes que contar lo que sabes, puedes demostrar que eres capaz de hacerlo. Hay tres niveles de comunicación de tu posicionamiento:

    a. **Corto alcance.** Se trata de las relaciones personales directas, las redes sociales o simplemente la charla de café o la conversación con el jefe o colegas. Es la mejor forma de posicionarse y todas las demás herramientas de notoriedad (la Red, artículos, conferencias, entre

otros) deben estar enfocadas a conseguir ese contacto directo. Es el uno-uno.

b. **Medio alcance.** Son las conferencias, charlas, presentaciones o cualquier forma de dirigirse a un grupo de personas, tanto dentro de una empresa como fuera de ella. Es una buena forma de posicionarse como un referente. Es el uno-varios.

c. **Largo alcance.** Es la gran herramienta de visibilidad y lo que ha cambiado todo, pero no hay que obsesionarse con ellas. Es la Red (diarios, redes sociales virtuales, vídeos, herramientas 2.0…) pero también son artículos en prensa, libros, aparición en medios, entre otros. Es el uno-todos y su finalidad es posicionarte a un nivel global pero siempre como forma de posicionarte en tu sector, de ser un referente y de aparecer como tal en los buscadores y en los medios conectados a la Red.

11. **Elaborar una estrategia.** Juntar todas las piezas, fijar un calendario y ponerse en marcha.

12. **Control y mantenimiento.** Los planes pueden funcionar o no, por eso los debemos ir ajustando sobre la marcha.

Por lo tanto, se trata de ir de dentro hacia fuera, de la identidad, valores y creencias al entorno. Se trata de identificar los recursos propios y ajenos (familia, dinero, tiempo, mentores, energía…) y combinarlos para crear algo que tenga valor para otros, tu producto, tu oferta profesional.

Si consigues que otros te perciban como deseas y te asocien con una forma de hacer las cosas, te convertirás en un profesional deseado. Para eso, debes aprender a comunicar, a perder el miedo a hablar de lo que haces. Lo egoísta no es decir lo bueno que eres, sino serlo y ocultarlo sin que nadie se beneficie de ello.

Con todo eso podrás obtener el reconocimiento (ascensos, contratos, premios, entre otros) y los recursos (dinero, tiempo) que necesitas para alcanzar tus objetivos (el trabajo que deseas, más tiempo para ti y tu familia).

No es cuestión de dinero o de recursos sólo al alcance de unos pocos. Se trata sobre todo de reflexionar sobre uno mismo, sobre su materia prima y encontrar la forma de utilizarla y conseguir que otros te premien por ello.

Y no te olvides que un proyecto o estrategia profesional no es un plan rígido, solo es una guía que tú mismo vas a programar y que te va a facilitar tomar las decisiones. Podríamos decir que es tu propio sistema operativo personal en el que puedes añadir o eliminar programas pero que va a permitirte funcionar según hayas decidido.

22. ¿Hay algún truco para crear una marca personal?

El principal truco para desarrollar una marca personal es entender que no hay trucos ni atajos, precisamente por eso hay tan pocas marcas personales potentes.

Si tuviese que dar un consejo es el siguiente: ¡actúa!

Hay cierta tendencia a sentarse, dedicar demasiado tiempo a planificar cosas que no se pueden planificar. La mejor forma de conseguir que una marca personal sea reconocida es actuando, haciendo cosas, probando, equivocándose, haciéndose visible y notoria, y mejorando cada día. Una marca personal es la suma de todas las percepciones de quienes la rodean, por lo tanto lo mejor que puedes hacer es precisamente eso, hacer.

23. ¿Qué habilidades, cualidades y aptitudes son necesarias para desarrollar una marca personal?

Afortunadamente, el desarrollo de una marca personal es precisamente una cuestión de hábitos, de persistencia, de paciencia, de tiempo. Para posicionarse en el mercado como un profesional con el que todo el mundo quiere trabajar no hay que ser un genio, sólo hay que seguir una serie de reglas. La marca personal no es una cuestión de dinero sino de resistencia, coherencia y consistencia que generan credibilidad y aumentan nuestro valor.

Mi principal hábito o el de cualquiera que quiera tener una marca personal reconocida es estar constantemente buscando la forma de mejorar, de ser útil, de ser fiable y visible. No basta con sentarse una tarde y crear un diario o ir a un evento de vinculación. Hay que estar insistiendo, comunicando tus ideas a quienes quieran escucharlas, ofreciéndote a otros para ayudarles o satisfacer sus necesidades.

Además de trabajo, persistencia, disciplina, voluntad, planificación, entre otros, una marca personal se basa en la autenticidad, por lo tanto no se puede inventar. Tenemos los ingredientes, y la marca se crea con componentes intrínsecos al individuo. Eso significa que todos tenemos cualidades, piezas, elementos que podemos combinar y con las que podemos crear una marca personal. Debemos ser algo así como MacGyver, que con unos pocos ingredientes sencillos era capaz de crear algo útil. Todos tenemos experiencias, conocimientos, habilidades y pasiones con las que podemos crear una profesión. No debemos esperar a que surja una oferta de empleo. Nosotros mismos podemos crear nuestra profesión.

Lo más maravilloso (y también lo más difícil) de la marca personal es que todo lo que necesitamos ya lo tenemos.

Lo primero es definir lo que te hace relevante, tus principios y valores, lo que quieres conseguir y en que entorno.

A partir de ahí, lo que necesitas es tiempo, trabajo, paciencia, persistencia, coherencia, honestidad y autenticidad, entre otras cosas. Es algo que ya conocíamos desde hace siglos pero que parecíamos haber olvidado. Una marca personal no se crea con dinero ni con inversiones millonarias. Eso es contraproducente porque genera desconfianza y sospecha. Las marcas personales que conocemos lo son porque han tenido unos valores y objetivos claros y porque han mantenido una línea consistente durante años.

Una marca personal, dejar una huella, es algo que se consigue día a día. En unas líneas en el diario. En la forma de tratar a los colaboradores, clientes, jefes o familia. En el trabajo bien hecho. En el deseo de mejora y aprendizaje continuo.

Si alguien pretende comprar una marca personal y posicionarse en un corto plazo y sin esfuerzo, se equivoca.

Ejemplos:

> Si eres licenciado en Económicas, te gusta viajar y eres bueno con las herramientas de la Red puedes posicionarte como un especialista en comercio electrónico a nivel internacional.
>
> Si eres joven y te apasionan las redes sociales, puedes asesorar a los departamentos de Recursos Humanos (RRHH) en el uso interno o externo de estas nuevas formas de comunicación. Y ese tipo de oferta de empleo no aparece (todavía) en los medios. Por eso, hay que ser proactivo en el posicionamiento profesional.

24. ¿Es necesaria alguna ayuda externa para que uno perciba su propia marca personal?

En realidad, el proceso de descubrimiento y desarrollo de una marca personal es algo de sentido común y que cualquiera podría hacer con tiempo y siguiendo un método. Sin embargo, hay dos factores que hacen más recomendable tener alguien que guíe.

El primero es que es conveniente que alguien, desde fuera, nos dé una opinión más objetiva de nuestra forma de actuar. Dicen los expertos en mercadología que la percepción es la realidad.

El segundo es que hay opciones, técnicas, herramientas y métodos que un experto maneja y que una persona por sí sola puede no conocer o tener en cuenta.

25. ¿Cuáles son las virtudes más valoradas de una marca personal?

Lo mejor de la marca personal es que nos hace a todos únicos. Cualquier persona es capaz de combinar su formación, su experiencia, sus recursos o su forma de ser

para crear algo singular y útil para otros. Sin embargo, si tuviese que elegir tres factores fundamentales para una marca personal serían:

Eficacia y competencia. Ser capaces de ofrecer algo útil a nuestro entorno.

Coherencia, consistencia y persistencia. Nos hacen fiables, creíbles y valiosos.

Autenticidad e Integridad. Las marcas personales más fuertes son aquellas que defienden unos valores a pesar de las circunstancias.

Esas características son aplicables desde el presidente de la mayor empresa de este país hasta la persona que contratas para que te limpie la casa. No dependen de la formación o de los conocimientos sino de la propia persona. En todos los casos es posible desarrollar una marca personal.

26. ¿Una buena marca personal implica diferenciarse? ¿Qué riesgos implica este llevarlo al extremo?

Una marca personal implica sobresalir, destacar por algo valioso para otros. Aquí se incluye un especialista en neurocirugía o un padre que cuenta una historia a su hija antes de dormir.

Consiste en lo que yo denomino la regla del más o del menos. Se trata de, por ejemplo, ayudar a otros (personas u organizaciones) a ser mejores, ganar más dinero, ser más felices o de perder menos el tiempo o de tener menos miedo. La diferenciación no es extravagancia, sólo es una forma de hacer las cosas de una forma un poco mejor que el resto.

Cuando eres capaz de hacer eso, te estás diferenciando, pero no lo llamaría extremismo. La Madre Teresa o Gandhi lo hicieron. También Hitler o Mao. En todos los casos estaban satisfaciendo las necesidades de alguien, fueron relevantes, fiables y notorios. La diferencia está en los valores que sostenían la marca personal de cada uno de ellos.

En cualquier caso, creo que en lo que respecta al mundo profesional el problema está en la comodidad o bienestar en la falta de interés por tener una marca para dejar una marca, una huella positiva en este mundo.

27. ¿Cuáles son las trabas que impiden el desarrollo y consolidación del posicionamiento de la marca personal o reputación?

Tenemos los medios. Sólo necesitas un sitio tranquilo, un poco de tiempo y lápiz y papel para reflexionar sobre tu identidad, tus valores y tus capacidades.

En cuanto a las herramientas, un dominio en la Red cuesta unos pocos euros, un diario es gratis, una llamada de teléfono apenas son unos céntimos, un vídeo puede

crearse con un teléfono móvil, un café, con un viejo colega, puede ser incluso algo agradable.

En mi opinión, es un problema de cultura y de mentalidad. Desde pequeños nos han acostumbrado a no presumir de nuestros logros. Está mal visto que una persona se ponga una medalla y eso nos impide o nos frena a la hora de intentar hacer buenas cosas.

La mercadología, el posicionamiento de la marca y las ventas se consideran popularmente como un engaño, una mentira. Puede que haya quien trata de vender humo pero eso no debería frenar a quienes realmente aportan algo.

Por lo tanto, el problema es puramente mental y como tal puede cambiarse si se reconoce el trabajo de quienes hacen las cosas bien.

1. **Básicamente nos enfrentamos a barreras culturales.** Nos han educado para ocultar nuestras fortalezas, para no destacar. Está mal visto dar a conocer aquello en lo que sobresalimos. Y eso es una terrible equivocación y es absolutamente egoísta. Al ocultar aquello que hacemos bien estamos privando a los demás (empresa, entorno, amigos) de algo útil y beneficioso. Hace unos días, una alumna de un curso en una de las escuelas de negocio, donde imparto clases, se negaba a hacer el ejercicio final porque le parecía mal venderse. Sin embargo, da miedo hablar en público, llamar a un periodista o escribir tus ideas en papel o en la Red. No se cuelgan vídeos en YouTube por el qué dirán, no porque sea caro o complicado.

2. **Pérdida de control.** La marca personal tiene unas fuertes connotaciones de libertad y de responsabilidad individual. Se trata de pensar por uno mismo y no dejar que otros te pongan su marca. Por eso, gran parte del mundo de Recursos Humanos (RRHH) se opone frontalmente a este concepto porque implica que ya no van a poder controlar y clasificar, como entomólogos empresariales, a todos los profesionales. Un profesional no puede reducirse a una descripción del puesto de trabajo o a una matriz de competencias. La marca personal trata de descubrir lo que nos hace únicos, valiosos y singulares en lugar de convertirnos en clones definidos por una prueba (test) de personalidad.

   En este país nuestro, además, se critica todo lo criticable y crucifica a cualquiera que se salga del rebaño.

3. **Desgana, aborregamiento y pereza.** Me estoy encontrando con que mucha gente no quiere hacer el esfuerzo que supone dejar una huella positiva en el entorno. Por eso, han surgido con éxito todo tipo de atajos, trucos y tendencias que proponen una solución fácil para alcanzar el éxito. Programas basura o libros de autoayuda milagrosa que predican que, si deseas

algo con suficiente fuerza, el universo conspirará para que lo consigas, están haciendo mucho daño en lo que respecta a la cultura del esfuerzo. Son justo lo contrario de la marca personal, que implica asumir el control y la responsabilidad de tu profesión y de tu vida en lugar de dejarla en manos de otros (el gobierno, los sindicatos, Recursos Humanos (RRHH) o el Universo).

Esas son las principales trabas que impiden el desarrollo de este concepto.

28. ¿Cómo contribuyen las nuevas tecnologías al posicionamiento de la marca personal o reputación?

Las nuevas tecnologías son una oportunidad para que cualquiera, que tenga algo que decir y ofrecer, pueda hacerlo. Se ha democratizado la visibilidad y la notoriedad.

Pero ser visible no lo es todo. De nada sirve poder llegar a todo el mundo si lo que dices es incoherente, irrelevante o algo peor, falso.

Las nuevas tecnologías te permiten algo más importante que sólo decir que eres capaz de hacer algo, te permite y te obliga a demostrarlo. Fotos, vídeos, textos, documentos, cualquier cosa es útil para romper esa barrera de desconfianza y de incertidumbre. La marca es confianza y un instrumento para establecer relaciones.

No hay que obsesionarse con las nuevas tecnologías. La marca personal se consigue en el «cara a cara», en el contacto directo, como toda vida. Las nuevas herramientas sólo te facilitan el acceso a quienes pueden necesitarte y sintonizar contigo, pero son sólo un instrumento, un medio, no un fin.

Lo importante no es tener un millón de amigos en Facebook o escribir todo lo que haces en Twitter. Lo que fortalece tu marca personal es que tengas algo útil que ofrecer, que seas coherente y que facilites a tu mercado el que acceda a ti. No se trata tanto de vender lo que haces como de que te compren lo que ofreces. La marca personal va de dentro (tú) hacia fuera y no al revés. No es imagen, es identidad y son valores personales.

29. ¿Cuándo deberías crear una marca personal?

Suelo decir que todos tenemos una marca personal aunque no lo sepamos. Eso significa que, desde el momento en que conocemos a alguien, ya nos están etiquetando. Por lo tanto, no se trata tanto de crear una marca personal como de gestionar tu marca personal. Lo peligroso no es que tengas una marca buena o mala sino que no tengas ni idea de cómo te perciben los demás o lo que es peor, que no sepas cómo te percibes tu mismo.

Dicho esto, creo que el mejor momento para empezar a gestionar tu marca personal es ahora mismo. Pero es especialmente urgente en situaciones como las siguientes.

- Cuando sientas que no se reconocen tus logros.
- Cuando los demás estén alcanzando objetivos que te habías propuesto tú.
- Cuando pienses que has llegado todo lo lejos que puedas, utilizando métodos convencionales.
- Cuando quieras adquirir una ventaja sobre tus competidores.

En ningún caso depende del contexto social, económico, personal; tiene que ver con la edad, experiencia, género y estudios del individuo.

Dejar una huella deseada en tu entorno requiere tiempo, paciencia y esfuerzo. Por lo tanto, lo importante es empezar ya y no esperar a que ocurra un incidente.

Es aplicable a todos y en todos los entornos. Se trata de conseguir que nos elijan y que nos tengan en cuenta. Para ello, debemos ser percibidos como deseables, fiables y valiosos. Desde que en el colegio se hacían los equipos en gimnasia, hasta el día en que nos vemos afectados por un Expediente de Regulación de Empleo (ERE), pasando por un ascenso, la búsqueda de una canguro que cuide a nuestros hijos el sábado o el día en que nuestra pareja nos da el sí, siempre estamos inmersos en una serie continuada de procesos de selección. Por eso, debemos identificar aquello que nos hace relevantes y fiables para nuestro mercado y utilizar todas las herramientas a nuestro alcance para darlo a conocer. Y, para eso, no hay barreras de género, edad o de ningún otro tipo.

30. ¿Cuánto se tarda en conseguir resultados?

Depende del alcance que quieres conseguir con tu posicionamiento. En cualquier caso, este es un proceso de crecimiento y se notan mejoras desde el primer instante.

Por concretar un poco más, en un caso típico, si se hacen los deberes, deberían verse resultados en un plazo de entre tres y seis meses.

31. ¿Es caro desarrollar una la marca personal?

Caro o barato es un concepto relativo que depende de lo que vayas a obtener a cambio. Cualquier avance profesional derivado del proceso va a amortizar con creces el coste. Si quieres poner en marcha un proceso sistematizado de posicionamiento profesional, deberías hacerte las siguientes preguntas:

- ¿Qué rentabilidad o Retorno de la Inversión (ROI) puedes y quieres obtener del proceso?

- ¿Cuánto puedes tardar en amortizarlo?
- ¿Cuándo vas a obtener resultados?
- ¿Cuánto puedes ganar si tiene éxito el proyecto?

32. Manifiesto de marca personal

Con frecuencia sigo escuchando expresiones absolutamente erróneas o incluso inmorales como: «no sabes venderte» o «tú eres un producto». El lenguaje es muy importante y debemos empezar a hablar con propiedad si no que queremos que nos cosifiquen. Cuando eso ocurre estamos dando los primeros pasos para que nos conviertan en artículos básicos o *commodities* y acabemos formando parte de una estadística. El posicionamiento de la marca personal o reputación, tal y como yo lo planteo, pretende encontrar y dar a conocer aquello que nos hace más personas, lo que nos hace únicos, valiosos y singulares. Al conseguirlo, aumenta nuestro valor y eso incrementa nuestra capacidad de elección. El mercado laboral pretende justo lo contrario, reducirnos, simplificarnos a la mínima expresión, unir lo que somos con lo que hacemos. Eso es lo peor que puede ocurrir porque, con esa mentalidad, en el momento en que pierdes tu trabajo-empleo, cuando dejas de estar, automáticamente dejas simplemente de ser.

Es fundamental que entiendas que tu marca personal es lo que representas, son tus valores, es la huella que dejas en la mente de otros. Pero tu producto, tu oferta profesional o personal es otra cosa. Aquí te dejo algunas claves.

1. El posicionamiento de la marca personal o reputación no es para todo el mundo. Sólo para aquellos que tengan voluntad de dejar huella. No es una cuestión de dinero sino de actitud.
2. La reputación personal es posicionamiento, no venta. Se trata de convertirte en un profesional de referencia, de ocupar un lugar preferente en la mente de otros.
3. Todos tenemos una marca personal. Lo malo no es que sea fuerte o débil, odiada o adorada, atractiva o neutra, sino que no sepamos cuál es.
4. El ser humano tiende a juzgar a sus semejantes. Como no puedes evitarlo, aprovéchate de ello.
5. Todo lo que haces cuenta, suma o resta, y en la Red, todavía más.
6. Una marca personal no tiene ningún valor si no ofrece algo a los demás. la fuerza de la marca viene de los otros.
7. El trabajo, la persistencia, la coherencia y la honestidad son mucho más

importantes para posicionar una marca personal que la inteligencia, la astucia o eso que algunos llaman talento.

8. Una marca personal es la combinación de tres elementos: la utilidad, la fiabilidad y la visibilidad. Cada uno de ellos es inútil por separado.

9. Una marca personal no se tiene, se deja. Al fin y al cabo una marca es eso, una huella.

10. Las marcas personales fuertes se construyen con el contacto no con el impacto.

11. El origen de la marca y de su posicionamiento no es un gurú de la mercadología sino Platón y su mito de la caverna.

12. Una marca fuerte lo es porque llega al corazón y la cabeza de mucha gente, no porque inviertas millones de euros.

13. La fuerza de tu marca viene de tu entorno. No es más que una consecuencia de tus acciones y comportamiento. Es un reflejo de lo que eres.

14. Tu producto es lo que haces por otros.

15. Tu producto es la aportación, la contribución, el beneficio que los demás pueden obtener de ti y por el cual vas a recibir una compensación: económica, moral o emocional.

16. Las personas no somos productos. El producto es nuestro trabajo. O dicho de otro modo, el trabajo es nuestro producto.

17. Sin algo que ofrecer, no puedes posicionarte ni desarrollar una marca personal fuerte.

18. Necesitas definir cuál es tu producto/oferta, tanto si decides operar fuera de la empresa como cuando estás dentro de ella.

19. Cuanto más sepas sobre lo que eres capaz de ofrecer, es decir, sobre ti mismo, más fácil te será crear algo valioso y venderlo.

20. Todos servimos para algo, todos somos capaces de encontrar una combinación apropiada de ingredientes que nos hacen atractivos y elegibles.

21. Serás más valorado si lo que ofreces es percibido no como una versión de algo que ya existe, sino como algo realmente nuevo/único.

22. Los productos no son sólo para empresarios o para empresas sino para cualquiera que tenga algo valioso que aportar.

23. El primer paso para posicionarte en la mente de otros es tener algo que ofrecer y creértelo, lo demás sólo es técnica y tiempo.

24. Para desarrollar tu producto, debes encontrar formas de satisfacer las necesidades de otros.

25. A la gente no le interesa quién eres sino lo que puedes hacer por ellos.

26. Un producto no es necesariamente algo material o con valor económico, sólo algo deseado por otro.

27. Como madre, amigo, profesional, jefe, vecina o en cualquiera de los roles vitales que interpretas, siempre tienes algo que aportar.

28. Si no haces bien tu trabajo, tu producto y la marca personal que hay detrás no tienen ningún valor.

29. Pensar en tu trabajo como en un producto te proporciona una mentalidad de proveedor de servicios.

30. No te vendes por un salario, alquilas tu tiempo con el que satisfaces necesidades.

31. El derecho a mantener un empleo ya no existe y el salario se paga (o debería) en función del rendimiento de tu producto-trabajo.

32. Si eres un profesional de empresa debes diferenciar entre puesto/descripción del trabajo y producto-beneficio para la compañía.

33. Convertir empleo en suministrar un producto ayuda a adaptarnos mejor al mundo al que nos dirigimos.

34. Un profesional con marca personal debe ser capaz de persuadir a un empleador de que le necesita, que debe tenerle en su empresa, que tiene una oferta que no puede rechazar.

35. Tu mercado te busca por lo que ofreces, porque eres útil (producto), pero te elije porque eres fiable y atractivo (marca)

36. Una marca personal fuerte es el mejor ejemplo del poder de lo pequeño, de lo constante, de la paciencia. Pequeñas cantidades en el tiempo.

37. La Marca eres tú. El producto es lo que haces por los demás. La mercadología es la forma en que das a conocer lo anterior.

38. Un plan de marca personal es un modelo de actuación que aumenta tus posibilidades de obtener unos resultados determinados.

39. Si no tienes un plan de marca personal acabarás cayendo en el plan de otro (o de otros)

40. Lo reconozco, tener una marca personal implica interpretar un personaje. Pero posiblemente es el más difícil de todos, el tuyo.



El producto. ¿Qué puedo ofrecer?

Óscar Bilbao

Socio Fundador

Herederos Rowan

El departamento de I+D+i o lo que es lo mismo, los capítulos anteriores, ya deberían de haber hecho su labor o, al menos, haberte puesto en el buen camino. Ya sabes qué está ocurriendo, qué es una marca personal, cómo establecer tus objetivos, lo que eres, o lo que deberías de ser.

Ha llegado la hora de que salgas ahí fuera, a la calle, al mercado, al lineal.

Sí, al lineal, porque si somos una marca quiere decir que estamos en un inmenso hipermercado o, esto ya dependerá de ti, en una tienda de productos selectos. Pero, al fin y al cabo, en un lineal. De tu estrategia, de tu plan de mercadología o marketing, de tu plan de comunicación, de tu embalaje o *packaging* y, por qué no decirlo, de tu precio, dependerá que te elijan para un trabajo, para una noche, para una vida ¿No merece esto que pongas en el empeño toda tu creatividad? La próxima vez que vayas a hacer la compra, ponte en el lugar de cualquiera de esos productos que llenan de forma ordenada cualquiera de las largas estanterías de la tienda. Lo primero que comprobarás es que no estás sólo. Por arriba, por abajo, por los lados, tienes competidores que, como tú, anhelan ser los elegidos y que utilizan, cada uno, una estrategia diferente para llamar la atención, desde el que viste un elegante envase en negro y oro, o se cubre de colores y llamadas chillonas, hasta el que se encuentra en promoción permanente. Ahora con un 30% más por el mismo precio. Lleve tres y pague dos. Todos juntos, ahí, bien alineados, en ordenada formación, bajo un cartel colgante que los clasifica: pastas y arroces, limpieza, bebidas, hogar, directivo, profesional liberal, técnico. Etiquetas sencillas de recordar pero tan vagas como imprecisas. Porque hay arroces, limpiacristales, directivos, técnicos, asistentes, entre otros, buenos y malos, líderes y segundones, caros y baratos, eficaces y para salir del paso. Etiquetas en las que podemos sentirnos muy cómodos y que pensamos nos bastan para movernos por el mundo: «yo soy mando intermedio en una multinacional». Eso en publicidad lo llamamos un genérico. Como la aspirina, los pañuelos de Kleenex, los tampones de Tampax, el Cola Cao, marcas que dan nombre a toda la categoría y que acaban diluyéndose en un maremágnum de productos con casi los mismos ingredientes. Y esto, en los tiempos del posicionamiento de la marca personal, o reputación no es bueno. Por eso, creo que tu principal valor no es ser directivo, mando intermedio, técnico o ejecutivo; es ser una persona con responsabilidades, interesada en superarse, en buscar nuevas vías, en mejorar su marca en, partiendo de los mismos ingredientes (estudios, experiencia, idiomas) dar con la fórmula de la Coca-Cola, que, no te equivoques, no es ese ingrediente secreto que sólo dos personas conocen y que no pueden viajar juntas por si les pasa algo y…, no, la verdadera fórmula de la Coca-Cola son más de cien años de personalización de una marca, de estrategia, de posicionamiento. Y en eso creo que te podemos ayudar. Quieres tener una marca personal fuerte, notoria, diferenciada, que os empuje de forma conjunta a ti y a tu empresa. Porque las marcas están hechas de personas, y si las personas tienen marcas fuertes, las marcas se fortalecen. Como les pasa al Capitán Denny Flanagan y a su empresa United Airlines (ahora fusionada con Continental). Estarás de acuerdo conmigo en que en tiempos de retrasos, medidas de seguridad extremas

e, incluso, nubes de ceniza, volar ya no es algo elitista y emocionante (en el buen sentido de la palabra). Y ahí entra Flanagan, piloto de la aerolínea que, antes de la salida del vuelo, se deja ver por la sala de embarque, que habla con los pasajeros, que invita a hamburguesas si hay un retraso, que saca fotos de las mascotas en la bodega y se las enseña a sus dueños y que, incluso, es capaz de llamar por teléfono a la familia de un niño que viaja solo para tranquilizarles por una demora en la llegada. Y ¿qué valor puede tener la actitud de una sola persona en la imagen de una compañía embarcada en una fusión valorada en 3.000 millones de euros? Mucho. Y más aún en la era de la Red, los diarios, las redes en general, porque el capitán Flanagan se ha convertido en un excelente activo para una compañía que ha visto crecer su reputación social corporativa en muchos enteros. En la actualidad, tiene su grupo de seguidores, se escribe sobre él en foros y diarios, ha dado el salto a la televisión, siendo entrevistado en los principales informativos y programas nocturnos estrella de las grandes cadenas. Flanagan es una gran marca dentro de una gran marca, un ejemplo a seguir para todos los empleados de United Airlines. El problema es que, a diferencia de prácticamente todos los productos que llenan las estanterías, muchas empresas no pasan a sus profesionales por el control de calidad, retirando los defectuosos antes de que salgan al mercado. Y si no que se lo pregunten a Dave Carrol. Dave cogió un vuelo de United Airlines, con tan mala fortuna que la compañía le rompió su herramienta de trabajo. Eso no fue lo peor, lo peor fue que vio cómo la maltrataban camino del avión y cómo, después, nadie quiso darle una explicación, pasándose la pelota de un departamento a otro. Los problemas para United Airlines (UA) comenzaron en el mismo instante en el que Carrol consiguió hacerse con una nueva herramienta, compuso una canción y grabó un vídeo: «United rompe guitarras.» ¿El resultado? Más de 8.000.000 de visitas en YouTube. No todos tenemos ni el talento musical ni la guitarra como instrumento de trabajo, pero sí tenemos lo que ha convertido a Carrol y a su historia en un gran éxito.

Creatividad, porque, no te creas eso que dicen, o incluso lo que tú te dices. Creativos somos todos. Todos. La creatividad nos viene de serie. Luego podemos potenciarla o anestesiarla. Si te das cuenta, no hay nada más creativo que un niño, su mente está vacía de prejuicios, de frenos y de bloqueos. Luego el sistema ya se encarga de que pintemos dentro de la raya y es que no interesan demasiadas mentes creativas, ni en las aulas ni en las empresas. Sería muy difícil de manejar. Ya sabes, que inventen ellos. Pero antes de nada ¿qué es creatividad? Viajemos en el tiempo y en el espacio. California, finales del siglo XIX. Se descubren importantes yacimientos de oro. Se desata la locura colectiva. Cientos de miles de personas lo dejan todo para dirigirse al nuevo Eldorado. Y allí muchos de ellos se dejan las manos, la vista e, incluso, la vida, buscando en el río esa pepita que les hiciese ricos. Y, mientras ellos no quitaban ojo de sus cedazos, una persona miraba hacia otro lado. Concretamente a sus traseros. Y a sus rodillas. A esas ropas que con el trabajo y el clima infernales se deshacían en harapos. Ese pionero se llamaba Lévi-Strauss. Y en eso consiste, sencillamente, la creatividad: ver lo que todo el mundo ha visto (o no ha visto), pen-

sar lo que nadie ha pensado. Así de fácil. O de difícil. La creatividad es una ciencia y como tal se estudia, se potencia, se estimula. El proceso creativo está perfectamente definido y tiene cuatro fases:

a) **Primera.** Preparación. Esto, traducido a posicionamiento de la marca personal o reputación vendría a ser un «conócete a ti mismo» y en publicidad equivale a empaparte del producto, de los consumidores, del mercado.

b) **Segunda.** Incubación. O dejar reposar. ¿No te ha pasado más de una vez que no recuerdas algo y que, cuando de dejas de pensar en ello, te viene de inmediato a la cabeza? El cerebro sigue su propio proceso, asimilando la información, procesándola, hasta que llega el momento mágico.

c) **Tercera.** Alumbramiento. Puede que estés en la ducha, en el metro o en el coche, no importa dónde, importa cómo. Dos neuronas han entrado en contacto, la descarga se ha producido y ahí está, La Idea. Hoy la neurociencia está volcada en entender y descifrar ese proceso. Pero, de momento, vamos a conformarnos con que siga pasando.

d) **Cuarta.** Verificación. Una vez pasada la euforia, deberás comprobar si esa idea responde a los objetivos o a los otros dos adjetivos que acompañan a la palabra creatividad: nuevo y útil.

Técnicas para fomentar y para hacer del proceso creativo algo sistemático hay muchas, desde el pensamiento lateral (a través de métodos no ortodoxos, que normalmente serían ignorados por el pensamiento lógico, busca nuevas respuestas a las mismas preguntas) hasta la tormenta de ideas, mostrada de forma tan idealizada como errónea en películas y libros, pasando por mapas mentales, delfos, carrera apresurada o *scamper*, los seis sombreros de Edward de Bono… Y ahora, si me lo permites, salgamos del lineal y vayamos a la génesis, al principio. Porque creatividad no es, o no es sólo un anuncio brillante, o una presentación brillante. Hay que ser creativo en todo el proceso, en todos y cada uno de los capítulos que tiene este libro.

Tienes que ser creativo en el producto. O sea, en ti mismo. Desarrollar tus capacidades, tu talento, buscar tu valor diferencial. Retrocedamos de nuevo en el tiempo. Kellogg's fue fundada en 1906 por Will Keith Kellogg quien se basó en la alimentación de los Adventistas del Séptimo Día y su objetivo fue mejorar la salud de los pacientes del centro en el que trabajaba. El resultado fue tan bueno que los pedidos no se hicieron esperar, y poco tiempo después se dispararon en número.

A partir de ahí, la empresa ha sabido seguir el ritmo de los tiempos… Special K, bajos en, bañados en, con forma de…

Como Madonna (1958). Cantante, compositora, productora de música disco, pop, rock, *new wave*, *dance* y electrónica, actriz, diseñadora de moda, escritora, directora de cine. «La reina del pop» es un icono popular internacional de las últimas tres déca-

das. Es conocida por reinventar su imagen, su ambición, innovación y provocación. Es una mujer de negocios, bien conocida por su sagacidad comercial y su visión de futuro. El 16 de octubre de 2007, Madonna y la productora y promotora de conciertos Live Nation Inc. anunciaron un acuerdo que suponía el final de la colaboración entre ella y Warner Bros. La nueva empresa promotora de conciertos participará en los discos, giras, *merchandising*, películas y otros proyectos musicales de la cantante.

Y de todo esto, una palabra clave, olfato. Puedes llamarlo estar al loro, alerta, ser un cazatendencias o *coolhunter*, como prefieras. Pero no te pierdas lo que está pasando y, sobre todo, no te pierdas lo que va a pasar. Reinvéntate o recíclate, escucha todo lo nuevo, luego ya decidirás si te gusta o te interesa, pero no lo rechaces por pereza, miedo o desconocimiento.

Después, tienes que ser creativo en la estrategia y en el posicionamiento.

Vamos a ver ahora qué pasa con los bombones Ferrero Roché. ¿A que automáticamente te ha venido a la cabeza la imagen de su embajadora más universal? Ambos han conseguido convencernos de que son imprescindibles en cualquier acontecimiento y recepción que se precie. Bombones ni mejores ni peores que otros. Eso sí, envueltos en un papel dorado y llegando incluso a retirarlos durante el verano para no disminuir su calidad, al contrario que, o precisamente para evitar lo que, ocurre con Georgie Dann, que sólo aparece en verano. Hijo de músicos, estudió 8 años en el conservatorio de París. Teniendo una sólida formación musical, además de aptitudes, decidió desarrollar su carrera artística en Francia y España desde los años setenta, centrándose en la canción del verano hasta convertirse en su rey.

Hoy, todos recordamos más de dos, y de tres, canciones veraniegas del maestro Dann.

A veces, lo que mejor se te da a ti, no es lo que más hace falta en ese momento. Puede que seas un as haciendo croquetas de bacalao, pero si lo que el mercado demanda son las de espinacas, tienes un problema o una oportunidad.

Aprovéchala.

Porque todo es cuestión de posicionamiento.

O lo que es lo mismo, el lugar que quieres ocupar en la mente del consumidor.

Voy a ponerte un ejemplo real sacado de la red de contactos de Match.com

Estos son tres perfiles sacados al azar:

> «Sociable, curiosa, me interesan muchas cosas. Licenciada en Filología Hispánica, fui profesora, pero no ratón de biblioteca. Me gusta divertirme, reír, charlar, comunicarme…».

> «Divertida, simpática, algo introvertida, sincera e irónica. Me gusta estar con mis amigos y familia. Me encanta leer, escuchar música, salir a divertirme y también quedarme en casita... ».

> «Soy una persona sincera, fiel, constante, creo en la amistad y en amor. Me gusta el baile, la música, leer, el cine, los deportes, me encanta el mar, pasear con ocaso, me gustan los colores alegres... ».

Y ahora lee este:

> «Aviso para los que quieran una mujer o amiga perfecta. ¡Yo no lo soy! No sé cocinar, me gusta beber (un buen vino y unos mojitos me encantan), fumo, me gusta gastarme el dinero, me gustan las siestas... ».

¿Cuál es la diferencia? Que los primeros están a la que salta. Hogareño pero con ganas de marcha, me gusta la música: ¿Bach o Georgie Dann?, monte y playa, tímido pero divertido… Y, en cambio, la segunda lo tiene muy claro. Si te gusta, compra. Es lo que hay. Seguramente tenga menos cantidad de interesados, pero te aseguro que su interés será mucho mayor. Esa es otra de las premisas de lo que llamamos mercadolología directa. Tenemos demostrado que si haces un regalo, tendrás muchos más interesados que si no lo haces, pero que la llamada tasa de conversión a ventas no será mayor.

Entonces, ¿para qué hacer un regalo? Pues muy sencillo, para hacer bases de datos o, volviendo otra vez al posicionamiento de la marca personal o reputación, para hacer amigos, contactos *(networking)*. ¿Qué regalo esperan de ti cuando hablamos de “Personal Branding”? Algo mejor que un reloj TAG Heuer: conocimiento y experiencias.

Compártelos.

Luego puedes elegir, o combinar, entre ampliar tu red de manera exponencial (con regalos o incentivos) o centrarte en pequeños nichos de mercado muy concretos. Lo que no puedes es contentar a todos. No puedes ser Steve Jobs y Bill Gates, o Richard Branson y Emilio Botín, o Mediamarket y Bang & Oluffsen, o Chueca y Ávila. Ninguno es mejor ni peor sino que son, simplemente, diferentes.

Tenemos que elegir qué y quiénes somos. Y mantenernos ahí, ser coherentes.

Para terminar, tienes que ser creativo en la ejecución o comunicación. Llevar tu posicionamiento a la máxima expresión. Dramatizarlo, hacerlo creíble. Tienes que hacer reír, llorar, creer, confiar, emocionar, tienes que llegar, en definitiva.

Tienes que poner toda la carne el asador.

Hasta conseguir que 185.000 personas corran a su ordenador cuando en Telecinco anunciaron que el sitio en la Red (la página Web) de Belén Esteban se acababa de

abrir, colapsando el servidor. Pero ojo, esta parte es un arma de doble filo, una campaña no debería ser mejor que el producto que anuncia, una imagen o un posicionamiento que no crece, que no avanza, que no se nutre, se muere, hastía. Empiezas posicionándote en un lugar preferente del lineal con la etiqueta de «La princesa del pueblo» y acabas en el almacén de los juguetes rotos. O en el saco del todo a un euro.

Pero ¿Cómo se pone en marcha una campaña de publicidad? Pues como todo en la vida, respondiendo a estas preguntas:

Qué decir.

A quién.

Dónde.

Cómo.

Cuándo.

El principio de todas las cosas, la base de una campaña, de una ponencia, de un artículo, de una historia. Porque eso es al fin y al cabo de lo que hablamos. De contar historias, de llegar a la gente a través de un comportamiento atávico. Porque nuestra cultura, nuestra historia se ha transmitido siempre así, por medio de cuentos, de leyendas, de historias y relatos. Desde los relatos de cazadores al calor de la hoguera hasta la Biblia, de la mitología romana al Cantar de mio Cid. De Caperucita Roja a Avatar. Ahora lo llamamos arte de contar historias o storytelling y al que lo hace narrador de cuentos o storyteller pero siempre ha sido, es y será, lo que hemos llamado el cuentacuentos, o los juglares, o los ciegos del romance. Así lo han hecho también las marcas. Una mano, una carretera, el aire, la libertad. Al mundo entero quiero dar, todos se rieron cuando me senté al piano, y el Madrid ¿otra vez campeón de liga? ¿Quién no ha visto el vídeo de Steve Jobs en la Universidad de Stanford? ¿Y qué hace Jobs? Nos cuenta una historia de malo que se vuelve bueno, de rebelde, de luchador, de grave enfermedad superada, una de esas historias que nos encantan, que nos ponen un nudo en la garganta. Eso son las marcas, personales o no, fuertes de hoy en día, las que saben contar su historia.

Dice Christian Salmon en su libro *Storytelling La máquina de fabricar historias y formatear mentes*:

> «Las campañas electorales son duelos de historias a gran velocidad que duran meses. El ganador es el candidato cuyas historias están en conexión con el mayor número de electores»[11].

[11] Salmon, Christian (2008), *Storytelling La máquina de fabricar historias y formatear mentes*, Península.

Todo empezó con Ronald Reagan, no por casualidad, actor antes que presidente. Pero el máximo apogeo del arte de contar historias lo tenemos en Barak Obama. Un hombre con una historia que contar. Su historia, la de Michelle, la de Luther King, la de cada estado de la unión. David contra Goliath. Entusiasmo, frescura, entre otros, podemos.

Un trabajo suyo y el de un gran equipo por detrás. Porque si las marcas las construyen las personas, las marcas personales se construyen con la ayuda de otras personas.

Haz tu guión, busca tu reparto y cuenta tu historia, sé entretenido, ameno, interesante. No importa si lo tuyo es una trilogía con precuela incluida o un corto. No hay historias cortas o largas, ni textos cortos o largos, hay historias, textos, vidas, interesantes o grises. O, mejor dicho, todas las vidas, todas las historias tienen una parte interesante y que atrapa.

Sólo hay que saber buscarla.

Después buscaremos dónde contarla: nuestro plan de medios.

Claro, no vas a hacerte un anuncio publicitario o spot de 20 segundos o una campaña en prensa, o en vallas (aunque hay quien las ha utilizado para declararse, por ejemplo).

Antes nuestro círculo era mucho más reducido. Y antes aún, y sigue pasando en según qué sitios, las familias vivían no sólo en el mismo pueblo, sino en la misma calle y en el mismo portal (cuando no en la misma casa). Tu novio o novia vivían también en la misma calle o tres calles más allá.

Hoy el mundo se ha hecho pequeño. Entre las compañías aéreas de bajo coste y la banda ancha es posible llegar a prácticamente cualquier lugar del mundo. Se nos abren posibilidades insospechadas para nuestros hijos? (padres), tanto personales como laborales.

Nuestro círculo ya no es un círculo, es una red.

Y en esa red decimos que las personas son el nuevo medio, que es mejor estar en la punta de la lengua *(top of tongue)* que en el primer puesto de la mente *(top of mind)*. Que la gente hable de nosotros (bien, por supuesto, lo de aunque sea mal no vale para el posicionamiento de la marca personal o reputación, a no ser que seas carne de sálvames –aunque sea *deluxe– y diariosdepatricia*).

Y ahí tenemos todo un mundo conectado a la Red, lleno de diarios digitales, Facebooks, Twitters, foros, en los que poder contar nuestra historia y encima ilustrarla con fotos, vídeos, presentaciones, trabajos, entre otros.

Una herramienta potentísima y una pieza ya indispensable dentro del rompecabezas de las marcas personales. Pero no te olvides de algo muy importante, las personas están en la Red pero no son en la Red.

Cultiva tu vida exterior: sal a la calle, haz eso que ahora se llama vinculación y que siempre se ha llamado hacer contactos. Aprovecha cualquier ocasión para *desvirtualizar* a las personas con las que has contactado, busca estrechar su mano, darles dos besos o mirarles a los ojos.

Viaja, vete al cine, lee, alimenta tu posicionamiento. Antes te decía que las historias personales necesitan enriquecerse con más personajes, pues ahora te hablo del guión de tu película o, tal vez deberíamos decir, de tu serie, porque podríamos distribuir nuestra vida en temporadas compuestas por un número variable de capítulos.

Las series de televisión tienen una biblia, un documento en el que está su esencia, la de sus personajes, su psicología, de dónde vienen y por dónde se suponen que irán.

No puedes ser una de esas series en las que el público vota qué pasará en el capítulo siguiente o en las que se va forzando la trama para que el interés no decaiga.

Tienes que ser tú. Y eso me lleva a desmontar un mito. El mito de la transparencia. «Hay que ser transparentes», clamamos. Lo repiten las marcas, se hacen eco las personas. Vivimos en la era de la transparencia. Pues no. ¿Y sabes por qué? Porque transparente es el cristal, transparente es aquello que no se ve. Y como marcas que somos, lo único que no queremos es pasar desapercibidos, ser, ¿te acuerdas?, un genérico, una marca blanca, o de la distribución, que se dice ahora. Esas marcas que se compran por precio, que están en oferta permanente. Que valen, no contaminan, pero que tampoco emocionan. Tenemos que ser es auténticos, que no es, ni mucho menos, lo mismo.

Mariano José de Larra (Madrid, 1809-1837): gran escritor y cronista de una España lejana en el tiempo pero no tanto en las costumbres, escribió un artículo titulado «El castellano viejo», en el que un anfitrión, en nombre de una mal entendida transparencia, somete a su invitado a una tortura insoportable. Porque de lo que se trata es de seducir, de mostrar lo mejor de nosotros mismos, de mantener cierto misterio, de contar nuestra historia poco a poco, capítulo a capítulo como Sherezade en *Las mil y una noches* (y ella sabía muy bien de qué iba esto, ya que se jugaba la vida en el intento). Y es que, el género del misterio siempre ha dado a la literatura, a la vida, y a los negocios, los relatos más apasionantes. Así que no te olvides, primero seducir, luego enamorar y después, día a día, trabajarse la fidelidad. Y la felicidad, porque no se trata de mentir, ni mucho menos, que te van a pillar a la primera de cambio. Hombre, si lo que buscas es un rollito de una noche, pues seguramente te valga. Pero eso no es posicionamiento de la marca personal o reputación, es algo así como una muestra gratuita de producto, pero lo que nos interesa es que nos sigan comprando una y otra vez. Y claro que una buena campaña puede vender un mal producto. Una

vez. ¿Y un buen producto puede venderse si nadie lo conoce? No, claro que no. Todos tus valores, tu fuerza, tus posibilidades quedarán ocultas si no pones en marcha tu campaña. Ya, pero es que ir por ahí hablando de uno mismo, dirás. No, no se trata de eso. Tienen que ser tus actos los que hablen de ti. Autenticidad, recuerda. Tienes que demostrar, no mostrar. Tienes que conseguir que sean otros los que hablen de ti, los que te recomienden, porque en eso también ha cambiado la publicidad. Ya no hablamos desde la omnipresencia y la omnipotencia. Hablamos, y sobre todo escuchamos, de igual a igual. Buscamos que sean los demás quienes nos busquen, quienes nos pidan más.

En los tiempos del yoísmo (yo hago, yo soy, yo estoy…) nos encontramos con personajes como Peter Chang. Si en algún viaje a Estados Unidos por casualidades de la vida acabas parando tu coche de alquiler en uno de esos restaurantes orientales de los suburbios con dos budas de falso dorado y un farolillo, pide un menú chino. Seguramente te comas un triste pollo al limón o un rollito de primavera con las sobras del día anterior. O tal vez tengas suerte y Chang esté allí en ese momento. ¿Que quién es Peter Chang? Sabemos que ganó un par de premios culinarios en China, que escribió un libro de gastronomía y fue cocinero del presidente chino. De allí pasó a la embajada en Washington para recalar en un restaurante de Fairfax, en los suburbios de la capital. Y, a partir de aquí, empieza el mito de Peter Chang. Foros culinarios como DonRockwell.com, se dedican a su busca y captura. Según el periódico *El País*, que le dedica una página entera, *The New Yorker*, baluarte de la élite cultural norteamericana, ha creado un nuevo adjetivo, *changiano*, para denominar su estilo y a sus seguidores. Todd Kilman, en la revista *Oxford American*, escribe: «es norma en las críticas culinarias que si visitas un restaurante tres veces, ineludiblemente, una de las comidas será una decepción, por muy bueno que sea el restaurante. Cada comida fue maravillosa». «Maestro», le llama Calvin Trillin en *The New Yorker*. Y de «virtuoso» le califica el crítico del *City Paper*. Cuando los simpatizantes o aficionados, y la prensa localizan a Chang, la noticia corre como la pólvora y sus aficionados tardan muy poco tiempo en agolparse a las puertas de ese restaurante de suburbio o centro comercial. Casi el mismo tiempo que tarda Chang en desaparecer y buscarse otro restaurante en otro suburbio o en otro centro comercial. Y no lo ha logrado con un local de diseño ni coleccionando estrellas de la guía Michelín. Creatividad en el producto, creatividad en el posicionamiento y en la ejecución. Una estrategia y una marca personal tan fuertes como las de Denny Flanagan utilizando una estrategia totalmente distinta. Ahora, busca la tuya.



La marca.
¿Qué huella quiero dejar?

Juan Ramón Plana

Director General

Asociación Española de Anunciantes

1. Tú eres una marca. El trueque

Las marcas pueden y deben conseguir atributos pertenecientes a las personas e incluirlos en la filosofía y estrategia de su empresa. Desde luego las personas demuestran inteligencia si toman de las marcas todo su conocimiento y lo incorporan a su vida.

Hablemos con franqueza: marca te necesito, han sido décadas de años desarrollando estrategias, comunicación, creando notoriedad, dando poder. Has estado presente en nuestros sueños placenteros y en nuestras pesadillas más atroces. ¿Cómo lo has hecho? Marca quiero saberlo, marca te necesito. Dicho esto, no te envanezcas demasiado, al fin y al cabo eres un nombre, una palabra, si quieres tener un cuerpo que desee y que sea deseado, si quieres algo que tocar, por lo que suspirar, si realmente quieres ser distinta, diferente, tú me necesitas a mí, sólo yo como persona te puedo dar personalidad, eso que tanto reclamas y que pocas veces realmente alcanzas.

2. El trueque. Lo personal.

–Buenos días, ¿se acuerda de mí?

–Pues no, la verdad.

La acción transcurre en el Paseo de la Castellana, 121, un día lluvioso. Me interpela un hombre de unos 80 años, pulcro pero muy modestamente vestido.

–Soy Ildefonso Gómez, fui jefe de cocina en Jockey, Príncipe de Viana y Le Pétit Bistrot… –dice, mientras ladea la cabeza–. Yo me acuerdo bien de usted, siempre tan amable y considerado.

–Pues sí, quizá (no le recuerdo en absoluto). ¿Y cómo le va Ildefonso?

–Pues, la verdad, perdone: ¿cómo se llamaba? Soy muy buen fisonomista pero a mi edad, ya tengo 77 años…no recuerdo bien los nombres…

–Juan Ramón, Juan Ramón Plana.

–Claro, claro, el señor Plana, pues verá Don Juan Ramón, tengo una gran pena encima, murieron dos hijos míos en un accidente de automóvil y el tercero quedó tan impresionado que dejó su trabajo y está todo el día de psicólogos. Señor Plana, me he gastado mis ahorros de jubilación con este hijo que es lo que me queda…La verdad es que estoy pasando un momento muy, muy malo anímicamente y económicamente.

–Hombre, Ildefonso, cómo lo siento.

–Señor Plana, me dice directo, mirándome a los ojos: ¿usted me podría ayudar de alguna forma?

–Tenga, Ildefonso, diez euros, y que pase la mala racha –decido, mientras dudo, pienso, y su mano se aferra a mi brazo.

–Muchas gracias, muchas gracias, usted siempre fue un caballero…

Entonces, Ildefonso se aleja. Su traje está raído, sus zapatos sucios pero parece un poco más alto que cuando me abordó.

Me quedo pensando: ¿qué ha sido esto? ¿Un timo? ¿Una persona desafortunada que realmente se acordaba de mí?

Yo sé que me equivoco pero elijo la segunda opción e incluso la voy adornando con argumentos: Ildefonso ha jugado bien sus bazas, me ha concedido:

- **Reconocimiento:** «yo era una persona capaz de ir a tres grandes restaurantes».
- **Cualidades humanas:** «siempre tan amable y considerado, todo un caballero».
- **Decisión:** «¿usted me podría ayudar, de alguna forma?», además ha demostrado, percepción, intuición: (aquí hay un público objetivo, capacidad de ensalzar, elevar: «ese señor tan bueno»…, capacidad de conmover: «murieron dos hijos míos», dramatización (ese brazo cautivo), finalmente ha sabido cerrar: «¿usted (mirándome a los ojos) me podría ayudar?»

Me alejo con diez euros menos pero, lejos de sentirme mal, parece que me siento un poco más vivo que antes de cruzarme con Ildefonso.

Querida marca, ¿dónde está tu capacidad para llegar tan lejos y de forma tan certera a conseguir algo tan sofisticado en cinco minutos? ¿Cuándo has podido conseguir algo así? Yo te lo diré: nunca, no eres humana y se necesita ser muy humano para introducir todos estos registros en tu bien amueblada estructura… pero… como necesito tus trucos te voy a seguir dando pistas…de cómo puedes adquirir esa deseada personalidad.

3. La puerta de entrada

Una pastelería, en la plaza de Roma en Madrid, muestra en la puerta de entrada un gran cartel: «se necesita empleado/a muy simpático… no pase usted si no tiene estas características…».

MMMM (María Moreno Meseguer, de Murcia) es vendedora de seguros. Cada mañana recorta de los periódicos las caras de los personajes relevantes de su ciudad. Las pega en un gran cuaderno. Las mira tres veces al día. Sale a la calle. Murcia se puede andar. María jamás coge un coche, camina, si reconoce alguna de las caras del cuaderno, se dirige a la persona: «soy María Moreno», inmediatamente es rodeada por dos escoltas: «no llevo armas, no llevo armas, nenes (apelativo cariñoso

 murciano), soy mujer de paz, es que me acuerdo de la cara de este señor porque es un personaje importante y si es importante necesita pensar en su seguridad y en la de sus seres queridos. ¿Le puedo visitar mañana por la mañana?»...

Magistrados de la audiencia, presidentes de diputaciones, entre otros, sucumben ante María porque ella les ha hecho seguros a ellos y a su familia.

–Por favor, ¿me podría decir si por aquí está el catastro? –la pobre señora no sabía que se dirigía a María Moreno Meseguer, de Murcia.

–Pues claro que sí, señora, pero ¿para qué quiere usted ir al catastro?

–Es que tengo un problema con unas tierras de una herencia.

–Señora, vamos juntas y de paso le digo cómo vamos a solucionar el problema y a hacer el seguro de las tierras, que es muy importante.

Marca, amiga, ¿tú puedes hacer esto? Sigo, sigo contándote.

Un Mercadona en Guadalajara. Pedimos a una cajera que nos dé una explicación sobre uno de los productos que íbamos a comprar, y nos dice: «pues no lo sé pero ahora mismo llamo a la supervisora que ella seguro que lo sabe», toca un timbre oculto debajo de la caja, a los tres minutos se presenta la supervisora muy alterada, acababa de ocurrir un problema con unos reponedores, le habían llamado de otra caja, no era su día, en fin, se encara con nuestra cajera: «qué quieres», dice sin inmutarse y, dándose perfecta cuenta de la situación, la cajera le responde: «darte un beso» (lo repite). En un instante todo cambia, la supervisora esboza una sonrisa mirándonos, nosotros reímos abiertamente, la supervisora da un abrazo a la cajera y le dice: «desde luego tú, ¿qué pasa, qué necesitas?».

Sí, la persona fue el principio de todas las cosas, el hombre tiene la palabra y nos sorprende constantemente, pero ¿puede la marca pensar, reaccionar, sentir cómo un humano? Sigamos.

4. La diferenciación

Isaac Vegas es un diseñador, decorador venezolano que vive en España, de joven se encaminaba a Italia para efectuar allí su carrera profesional pero en el aeropuerto de Caracas escuchó *Sarandonga*, de Lolita Flores y cambió su billete aéreo hacia Madrid. Sus principios fueron duros, hizo de todo, incluso de bailarín, un día no se desmaquilló bien y debajo de los párpados le quedaron dos pequeños puntos de rimel, sus amigos le dijeron: «Isaac tienes dos manchas en la cara». Al ir a quitárselas, decidió dejarlas por unos días, hasta ahora. A los Beckam les decoró su casa cuando el jugador de fútbol fichó por el Madrid y se hizo muy amigo de su mujer Victoria, que empezó a llamarle *Isaactwopoints*, y ahora todo el mundo le conoce así.

La persona puede conseguir diferenciación con poco, con su propio cuerpo, y no es preciso a menudo ser tan sofisticado como Isaac. A un amigo mío que un día le dijo a la señora de la limpieza que no le había dado tiempo a afeitarse, ella le respondió: «pero usted siempre va muy limpio, Don Eduardo». En el restaurante Támara, en la factura que te presentan, los propietarios escriben una sencilla nota: «muchas gracias» y firman… ¡su firma! ¿Qué marca puede superar la rúbrica de tu propio nombre unido a muchas gracias? En el restaurante Sayat Noya, la hija del propietario te pregunta cómo te llamas y te da la tarjeta del establecimiento con tu nombre escrito en armenio…esa tarjeta nunca la vas a tirar. La confianza: ahí no hay ejemplos. Todos sabemos lo que es confiar en alguien y todavía no hay una marca madre porque es que madre sólo hay una. Es cierto que muchos de los valores que inspiran la confianza pueden ser apropiados por la marca, y de hecho en ellos se trabaja denodadamente: sentido común, honestidad, fiabilidad, coherencia, entre otros. La diferencia se encuentra pues, una vez más, en la extensión de la palabra confianza y en la lucha entre lo emocional y lo racional (o mejor dicho y para entendernos lo que ha dado en denominarse emocional y racional porque lo cierto es que yo tiendo a sentirme mejor mezclando casi indisolublemente los dos conceptos, soy un *smarticon* para no decir un emorac o un *racemo*). El refinamiento: es la persona y sólo ella quien puede proporcionar ese clima cálido indefinible, el lenguaje perfecto, el apropiado para el momento, la utilización de esa palabra, precisamente esa y no otra que tiene la propiedad de levantarte o hundirte. Sólo la persona tiene delante a otra y puede observar y actuar sobre sus reacciones, sólo la persona puede conocer profundamente a su interlocutor, sólo la persona. Y sin ponernos trascendentes, es la persona quien utiliza armas más sofisticadas que cualquier marca –si exceptuamos quizá una marca con un Ferrari testa rosa detrás–, el vestir, por ejemplo, es nuestra segunda piel y queriendo o sin querer lo utilizamos para señalar estados de ánimo, para marcar diferencias, para seducir. El algodón es cómodo e indica relajación (relax), cuando alguien va con un traje de licra –¡atención!– está preparado para saltar, activo, al ataque; la lana es confortable, amorosa; esa chaqueta de Rex Harrison en *My fair lady* era el contrapunto necesario para que no odiáramos a su personaje de profesor Higgins martirizando a la pobre Eliza Doolittle. Y llega la reina: la pasión, esa canalla avasalla, rompe, le hace una seña al sentimiento y ese pobre bobalicón, tan victorioso con el replicante de *Blade Runner*, se entrega maniatado. La pasión. Voy distraído en un tren trabajando en el plan de acción de mi asociación, tengo puestos los auriculares y escucho muy distraídamente una película más bien tonta, de repente una frase: «sonreía al verme y podía haber dado la vida sólo por ello». Ya está, me engancho, pienso, evoco, presto atención al antes desvaído personaje que, ahora, tiene una fuerza descomunal. ¿Cómo sería esa sonrisa? ¿Qué había detrás de ella?

Focus y pocus. Una vez escuché en un restaurante que el derecho era la apoteosis del conocimiento, caray, me impresionó, pero ¿y la planificación? ¿Dónde queda la delimitación de nuestras prioridades? ¿Será eso la apoteosis del pensamiento? La oportunidad de ante gran variedad de planteamientos, objetos, sensaciones, poder

 escoger, delimitar, ordenar, elegir, entre otros. Un ex presidente mío, Rafael Mazón, me pedía un informe e, invariablemente, me decía: «pero ya sabes…», y yo sabía, sabía que quería en una sola página *(one page memo)*, yo tenía que saber condensar cientos y cientos de informaciones. Debe ser por eso que dicen que la síntesis es la inteligencia. La persona aún puede elegir y con la capacidad de foco podemos analizar, resumir y posteriormente explotar nuestras posibilidades, de esa forma encontraremos la tan deseada oportunidad estratégica y, una vez encontrada, a fomentarla. A Berasategi le llamaban «Derachategui». Su *drive* era sensacional y el explica que sí, que buscaba ser mejor en otros golpes pero que con esa fama ya tenía mucho camino adelantado en el temor de sus rivales.

Juan es un peluquero de famosillas, innovaba y cada vez que la famosa se miraba, después de un corte de pelo suyo, decía: «Juan, por Dios», ahora Juan se llama y así es su razón social: Juan, por Dios.

Qué tema es ese de la oportunidad estratégica, analízate, mira tus puntos fuertes y marca una línea que casi siempre será respetada, porque los demás, fíjate, en realidad quieren que, si hemos jugado bien nuestras cartas, triunfemos, ya nos han situado en un papel y asentirán con una sonrisa comprensiva si efectuamos acciones que corroboran el lugar que nos han otorgado. Mi amigo Marcos de Quinto es la mejor imagen viva que conozco de todo esto: «un problemilla, monta una fiesta», «una reunión embarullada, tira un pollo de plástico», y todo el mundo le respeta, le comprende, se ríe y admira al tiempo pero, claro, es que antes ha tenido que construir su modelo, ha tenido que ensayar cientos y cientos de actuaciones, vencer miedos, enfrentarse a incomprensiones, la famosa mueca de Humphrey Bogart fue ensayada en el espejo cientos de veces. Yo creo que a Marcos no le hubiera importado ser Bogart.

Utiliza dramáticamente tus manías si tienes fe en ellas, si las has contrastado, me enseñó mi hermano Julián. Una frase que ha sido para mí crucial: «el mapa no es el territorio». ¿Cuántas veces hemos ido a ver cosas, lugares para conferencias y seminarios que: ¿estaban perfectas? sí, en el papel, en el mapa todo está bien, pero en el terreno hay personas fáciles o difíciles, hay cambios en las carreteras, hay ordenadores que no funcionan y micrófonos que interfieren con el flash del fotógrafo. «El mapa no es el territorio», y hay que tenerlo muy en cuenta. «Ancla todo esto a tu alma con garfios de acero». Era el consejo de Polonio a su hijo Laertes en *Hamlet*. Se refería a los buenos amigos, una vez conseguidos, y ya Marçal Moliné nos explicó que todo lo que realmente nos ha impactado queda grabado en nuestra memoria y resiste el paso del tiempo, ésa es la razón del recuerdo de cosas que pueden parecer banales, mientras que olvidamos otras trascendentes. Banal, trascendente, volvamos al principio, somos seres humanos y vete a saber que quiere decir banalidad de algo recordado por nosotros y para nosotros. Lo que sí queda claro es que de nuevo marca, tú sí querrías ser recordada siempre, ¿no? Y no digamos anclada a nuestros corazones, pues ya tienes unas cuantas claves de humanos que lo han conseguido.

Los trucos. ¿Qué si hay atajos? Hombre, hay trucos, sabes cuál es el aura de interés del conde Lequio, que corre en cuanto ve a un periodista, invariablemente el periodista le sigue, intrigado, y a ese reportero se le une otro, y Lequio corre. Lequio, el aura de interés.

«Orgullo, curioso sentimiento». En la película *Apaloosa*, de Robert Parker, se pronunciaba esa frase: «siempre me ha hecho pensar… el que domina su orgullo, su vanidad, tiene tanto ganado…».

«Es preciso saber de dónde venimos para saber a dónde vamos». En *La confesión*, de Richard Lapaigne, se incluía ese otro importante pensamiento, y es que la investigación, el conocimiento son tan importantes y tan divertidos, no hay nada más apasionante que conocernos, que aprender.

Deja que tu avatar, en la Red, funcione buscando datos, información sobre y para ti mientras descansas.

Trucos, trucos.

5. La comunicación

Y, desde luego, en esa marca nos asemejamos. La comunicación, esa sabia dosis de decir lo importante, lo relevante a quien debe oírlo y cuándo debe escucharlo, la comunicación adecuada en todas las etapas, o cómo decir de forma estructurada todo lo anterior: «nuestra comunicación debe ser su conocimiento», porque, no somos como decimos que somos sino como nos perciben los demás, y sin comunicación no hay conocimiento.

Ya lo decía Dalí: «si no queremos que los demás transmitan una impresión falsa de nosotros comuniquemos nosotros la que queremos dar». Y añadía: «además, eso es más barato que encargárselo a otro».

6. La Marca

Bueno, marca, ha llegado tu momento, te he entregado poco o mucho mi conocimiento, es tu turno, no en balde, como escuché a Stephan Loerke: «la cuota de mercado de una marca es la confianza de los consumidores materializada», frase de Jim Stengel (P&G CMO, 2001-2008).

¿Qué podemos tomar prestado (aprender) de las marcas?

Hace un tiempo cayó en mis manos una investigación cualitativa efectuada por Metra Seis S. A., para la asociación de empresas Promarca.

Las preguntas eran claras:

1. ¿Qué se espera de una marca?

Los entrevistados respondían:

- Calidad.
- Seguridad.
- Conocimiento.
- Ventajas diferenciales.
- Experiencia.
- Perdurabilidad.
- Profesionalidad.
- Seriedad.
- Compromiso.
- Orgullo al consumirla.
- Cercanía.
- Responsabilidad.
- Bienestar.

2. ¿Cuáles son las percepciones de los consumidores sobre las marcas?

Incluidos en su respuesta, había algunas interesantes frases *(verbatims)*:

> «Cuando compras marcas, ya sabes que no vas a tener sorpresas. Siempre han estado ahí».
>
> «Si te pasa algo, ya sabes a dónde acudir».
>
> «Hombre, parece que, a través de preguntas, teléfono del consumidor, etc., recogen de alguna manera nuestras opiniones y necesidades».
>
> «Cuando te tomas la marca de yogur que te gusta, aunque sea más cara, es como que te estás tomando lo mejor».

Analicemos una por una estas frases:

> «Cuando compras marcas, ya sabes que no vas a tener sorpresas. Siempre han estado ahí». O lo que es lo mismo: conocimiento, experiencia, seriedad, perdurabilidad.

Parece que las marcas han conseguido algo, y no cabe duda que se han esforzado en ello ahora, preguntémonos nosotros:

¿Somos suficientemente conocidos, o nos callamos cosas, no lo decimos todo?

¿Damos la suficiente sensación de experiencia, seriedad en nuestro comportamiento?

¿Hay perdurabilidad en nuestras relaciones con los demás?

¿Sabemos establecer relaciones sólidas?

«Si te pasa algo ya sabes a dónde acudir»

Nos hablan los consumidores de: seguridad, profesionalidad, responsabilidad, cercanía.

Por nuestra parte:

¿Damos seguridad a nuestras relaciones? ¿Apoyamos a nuestros amigos, saben a dónde acudir si les pasa algo?

¿Hay responsabilidad en nuestros actos?

¿Somos cercanos? ¿Estamos dónde nos necesitan?

«Hombre, parece que, a través de preguntas, teléfono del consumidor, etc., recogen de alguna manera nuestras opiniones y necesidades». O lo que es lo mismo: escucha, compromiso.

¿Sabemos qué piensan, qué necesitan los que nos rodean, les escuchamos, analizamos lo que nos dicen y, más importante, actuamos en consecuencia?

«Cuando te tomas la marca de yogur que te gusta, aunque sea más cara, es como que te estás tomando lo mejor».

En esta frase se reflejan: ventajas diferenciales, orgullo, bienestar al consumir la marca (suavidad, caricia, comodidad o confort, calidad).

En nuestra forma de ser: ¿aportamos algo diferente, distinto? ¿Existe orgullo, bienestar al ser consumidos por nuestros amigos? ¿Dicen en voz alta: esta es mi amiga, este es mi amigo? ¿Somos auténticos?

Las marcas no se han hecho en un día, nacen, crecen, prosperan, muchas mueren, algunas, las mejores, permanecen.

¿Somos una marca? Las marcas compiten, porque nosotros tampoco estamos solos en el mundo.

¿Cómo es la percepción que los demás tienen de nosotros?

¿Hemos sabido comunicar quiénes somos?

Las marcas, al fin y al cabo, son el sueño, el trabajo de muchas personas que componen empresas, organizaciones.

Estamos totalmente legitimados para hacer un trueque que sólo nos puede traer beneficios a ambas partes.

7. Lo personal y la marca

Y, a partir de ahora, ya todo es cuestión de evaluación y esfuerzo, de enfrentarnos con marcas a las que les damos personalidad –lo que somos–, y a las que les podemos pedir marca –lo que son.

8. Epílogo

Me han sobrado esas frases, que no me resisto a citarles:

> «Si matas a mis demonios, matas también a mis ángeles» (Tenesse Williams).
>
> «Llamad a cada cosa por su nombre, por su nombre» (Boris Pasternak).
>
> «No basta con que nos eduquen; tienen que decirnos por qué lo hacen» *(An education)*.
>
> «Europa inventó la esclavitud y el fascismo pero también un espacio de libertad y progreso donde se desarrollaron la piedad, el Quattrocento y el parlamento» (articulista de *El Mundo*).
>
> «Cuanto más te conoces y sabes quién eres, menos te preocupas de las cosas» (*Lost in translation*).
>
> «Los principios sólo significan algo si te atienes a ellos cuando te perjudican».
>
> «Espera lo mejor, prepara lo peor» (*Ultimate Bourne*).
>
> «Los hechos son sagrados, las opiniones libres» (Beuve-Méry).
>
> «La honestidad es un deber pero si no lo fuera sería un cálculo» (Concepción Arenal).



La responsabilidad y los valores

Iñigo Millán Astray
Presidente
IC Media

1. La responsabilidad y los valores. El papel de los medios de comunicación

2010 será un año recordado en el panorama audiovisual por los múltiples acontecimientos que han tenido lugar. La aprobación de la Ley General de Comunicación Audiovisual (LGCA), el apagón analógico, la supresión de la publicidad en Televisión Española (TVE), las fusiones de las cuatro principales cadenas, la búsqueda de nuevos formatos para conquistar al usuario, etc.

Todos estos hechos han creado un nuevo escenario incierto pero a la vez apasionante y lleno de retos en el que entra en juego la responsabilidad como palabra clave.

Algunos tendrán la tentación de bajar la calidad para ganar cuota y compensar la caída de ingresos, pero desde iCmedia (la Federación de Asociaciones de Consumidores y Usuarios de los Medios), estamos convencidos de que vale la pena ganar esa lucha y apostar por la calidad para, además, ser rentables.

Es necesario ir avanzando en contenidos y materias de las empresas audiovisuales para formular políticas que fomenten la calidad y la responsabilidad en los medios. Éste es un papel que le corresponde no sólo a las cadenas, sino también a las asociaciones de consumidores, universidades, expertos en la materia, etc., porque todos ellos forman parte del espectro audiovisual y tienen un papel esencial.

Si valoramos la implantación de los modelos de responsabilidad corporativa en el sector de los medios de comunicación, nos damos cuenta de que no han tenido incentivo para asumir ese reto. Por una parte, es un sector cuya producción –la emisión de contenidos– está escasamente regulada. Además, los medios son los canales de difusión de las crisis de reputación y uno de los principales promotores de generar nueva demanda social.

A pesar de que el principal impacto de los medios en el entorno social son los contenidos que emiten y sobre ellos deberían asumir su responsabilidad, en la mayoría de los casos y en particular en España, los medios han apoyado su mensaje de responsabilidad en temas de acción social. Así, tenemos el caso de Antena 3 con el proyecto Ponle Freno, enfocado a sensibilizar a los conductores para disminuir la siniestralidad en la carretera o el de Telecinco, con el proyecto doce meses, doce causas, dirigido a sensibilizar sobre diferentes aspectos sociales. Estos proyectos son muy valiosos, sobre todo si son promovidos por medios de comunicación. Pero no deberían constituirse como el único reto de este sector.

Aunque la confusión entre los términos de acción social y Responsabilidad Corporativa (RC) ha estado presente en el panorama empresarial durante varios años, ya nadie duda de que el concepto de Responsabilidad Corporativa (RC) va más allá de la mercadología social, y se integra en la cultura y el modelo de gestión de las compañías que realmente apuestan por el desarrollo sostenible.

Que los medios no hayan apoyado un debate sobre su responsabilidad no ha impedido que desde diversas instituciones se analice su impacto en el entorno social y, en consecuencia, las responsabilidades que deberían asumir. En esta línea, el Consejo Audiovisual de Cataluña (CAC) editó en 2003 *El libro blanco sobre la educación en el entorno audiovisual,* en el que pone de manifiesto cómo los medios se han constituido como un medio ambiente constante en la vida y, en particular, en la de niños y jóvenes. El libro muestra, de modo evidente y apoyándose en diversos estudios, la relación que existe entre los contenidos de los medios y los comportamientos de los jóvenes. El estudio, además, propone pautas para conseguir un entorno audiovisual consecuente con los valores éticos y democráticos de las sociedades avanzadas, como son la igualdad, la no discriminación, la veracidad, la imparcialidad o el respeto al honor, la fama y la vida privada de las personas.

El papel que juegan los medios en la conformación del entorno social y su influencia en la configuración de opinión pública y del debate social es un hecho reconocido por todos y en particular por ellos mismos. El código de autorregulación, firmado por las principales cadenas generalistas de España en 2004, incluye esta afirmación sobre la influencia de los medios: «...necesaria colaboración de un medio tan influyente como la televisión debe prestar a los padres y educadores... ». Destacamos que la propia existencia de este código supone el reconocimiento público de la dimensión ética de la actividad de los medios. En líneas previas, hemos intentado poner de manifiesto la carencia de modelos responsables en el sector de los medios y la necesidad de cumplir un comportamiento responsable que los propios medios reconocen como preciso. Además, creemos que es necesario avanzar desde el concepto de calidad al de responsabilidad corporativa de los medios de comunicación audiovisual, ya que es un concepto que se presta a una menor subjetividad.

Por otra parte, ante el vacío regulatorio que supone la no aplicación del cumplimiento de servicio público a las televisiones privadas en España, proponemos aplicar a las televisiones comerciales la obligación de cumplir con su Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como sustituto de la obligación de cumplir con la exigencia de una programación de servicio público.

2. La responsabilidad corporativa en los medios de comunicación. Estudios preliminares

La importancia de los medios en la formación de la opinión pública no sólo les proporciona una enorme capacidad de influencia, sino también una enorme responsabilidad social. Por tanto, mientras en el debate sobre la responsabilidad social, entendido como la asunción de responsabilidades sobre el entorno social y ambiental, puede resultar novedoso para muchos sectores, en el caso de los medios es inherente a su actividad y a su historia. Aunque esta responsabilidad sobre la construcción del espacio público es un hecho asumido, es preciso materializar qué implica esa responsabilidad y definir sobre qué deben responder los medios para demostrar pú-

blicamente que la están asumiendo. En los últimos años se han hecho estudios que dan una primera pincelada en este sentido y ponen encima de la mesa aspectos que pueden ayudar, y de hecho están ayudando a la reflexión en los medios de comunicación que realmente apuestan por el desarrollo de una actividad responsable. Como muestra de ello, a continuación presentamos un resumen de los principales estudios y las conclusiones que plantean.

a) *Good News & Bad. The Media, Corporate Social Responsability and SustainAbility Development* es el primer estudio que se ha llevado a cabo asociando los conceptos de responsabilidad corporativa y medios de comunicación. El proyecto forma parte de un programa de Naciones Unidas cuyo fin es promover la inclusión de criterios de responsabilidad corporativa y sostenibilidad en las agendas de los diferentes sectores de actividad.

El informe pone de manifiesto cómo los medios se constituyen como la industria dominante del siglo XXI por su influencia en la configuración del modo de pensar de la sociedad y en particular de entender la sostenibilidad. Esto les obliga a jugar un papel fundamental en el desarrollo sostenible, no sólo como difusores, sino como actores que generen confianza. En este sentido, el informe identifica como áreas clave para garantizar un comportamiento responsable de los medios, a saber, el gobierno corporativo, la rendición de cuentas y la transparencia.

b) En 2002 The Media CSR Forum colaboró con la consultora KPMG en la elaboración de un primer marco de referencia, que revisó después en 2005, sobre los aspectos relevantes de Responsabilidad Corporativa (RC) para los medios de comunicación. El informe *KPMG and The Media CSR Forum* presenta un diagrama ilustrativo de aquellos aspectos de responsabilidad corporativa comunes a todos los sectores de actividad y aspectos específicos de los medios de comunicación. Los grupos de interés, que participaron en el estudio, reconocen el poder que tienen los medios sobre la cultura y sociedad en la que operan y por ello identifican los siguientes aspectos clave en la responsabilidad corporativa de los medios en general: política editorial transparente y responsable; el gobierno corporativo; la integridad de la información; la información imparcial y equilibrada y el capital humano.

c) En 2004, SustainAbility y WWF desarrollaron el «Discusion paper. Through the looking glass», que pretende dar un paso más en la definición del papel que deben jugar los medios en la educación, información y sensibilización pública sobre temas de sostenibilidad. Según ellos, los medios de comunicación tienen una doble responsabilidad. Por una parte, deben aplicarse criterios de gestión responsable que generen confianza en el público al que se dirigen. Por otra, deben utilizar su capacidad de influencia en la opinión pública para sensibilizar sobre temas de desarrollo sostenible.

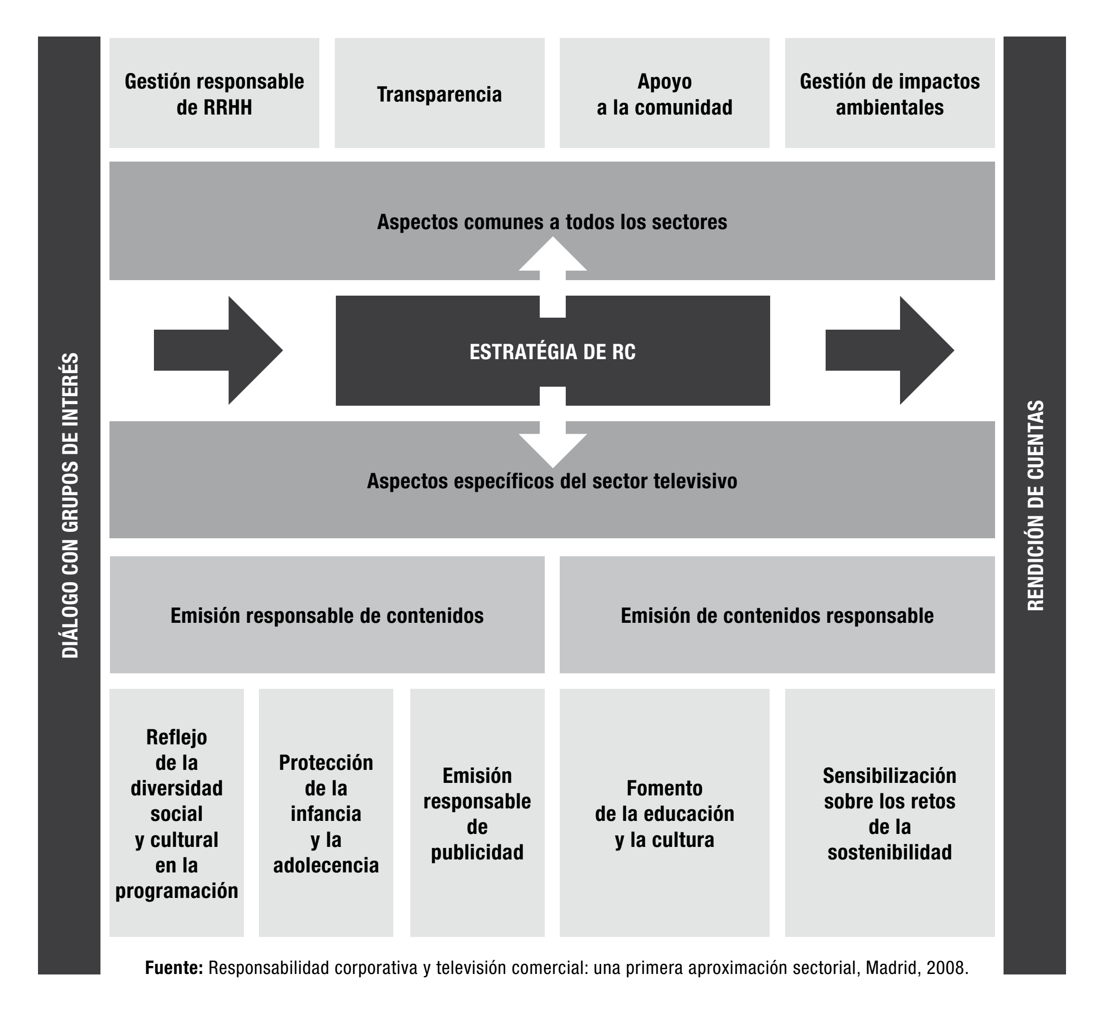
Los estudios e informes citados, todos del ámbito anglosajón, comienzan en el año 2002; sin embargo, en España es a partir de 2006-2007 cuando empieza a

tratarse el tema de la responsabilidad corporativa en los medios. El estudio *La Responsabilidad Corporativa y la Televisión Comercial 2008*, publicado en 2008, hace un análisis de la evolución del concepto de la responsabilidad corporativa en los medios y propone los puntos clave sobre los que se puede definir la política de responsabilidad corporativa para la televisión comercial.

El cuadro 5.1 resume los aspectos identificados en este estudio, que separa las áreas de responsabilidad corporativa en los aspectos relacionados con el núcleo de la actividad (emisión de contenidos responsables y emisión responsable de contenidos) y los relacionados con la responsabilidad como empresa (producción responsable y gestión empresarial responsable).

Cuadro 5.1 Asuntos relacionados con la responsabilidad corporativa en las televisiones comerciales

Reflejo de la diversidad social (ver gráfico: cuadrito de abajo, izquierda).



Fuente: Responsabilidad corporativa y televisión comercial: una primera aproximación sectorial, Madrid, 2008.

Cabe destacar la importancia que dan en el informe a la existencia de códigos éticos que regulen el comportamiento de los profesionales de los medios de comunicación. Estos códigos deben establecer normas que eviten posibles conflictos de intereses y dar pautas para solucionarlos con un comportamiento ético y transparente.

Otro aspecto que trata de manera especial es la publicidad, ya que supone un factor diferencial para estas compañías. Los anunciantes son el cliente principal de las televisiones comerciales, que venden a éstos su cliente subsidiario, las audiencias. Las empresas televisivas tienden a identificar la publicidad como un elemento externo a su actividad.

La existencia de órganos y normas que garanticen unos criterios mínimos en la relación entre la emisión de publicidad y los espectadores es un signo del poder de influencia de la publicidad y de la necesidad de asegurar la protección de la audiencia, especialmente de los colectivos más vulnerables, como es el caso del colectivo infantil y juvenil.

La protección a la infancia y adolescencia es otro tema relevante del informe, que focaliza este asunto en el respeto al horario infantil y en la emisión de contenidos especialmente pensados y dirigidos para menores. Esta emisión de contenidos responsables hace especial hincapié en el valor de educación cívica que debe definir a la comunicación de masas en cualquiera de sus formas. La televisión tiene un enorme potencial para ofrecer beneficios a su audiencia como educadora y transmisora de valores que trascienden el mero consumo.

3. La responsabilidad corporativa de las cadenas. La conquista de los valores

Hemos visto que la responsabilidad corporativa es clave no sólo para sectores empresariales sino también para los medios de comunicación, que tienen un gran poder de influencia en la sociedad. Tienen que asumir ese reto con coraje, animándose a examinar con rectitud su comportamiento en este caso.

La principal esencia de unos medios de comunicación es la gestión responsable de la producción y emisión de sus contenidos. Es importante saber y que el público conozca cómo abordan los temas en este sentido. Y tienen que ser valientes a la hora de reflejarlo en sus memorias anuales y no despistar con las iniciativas que desarrollan en otros campos diferentes al de los propios contenidos (ecología, ahorro energético, entre otros). Con esto no resto importancia a la comunicación de los compromisos medioambientales, pero ésa no es la razón de ser de las empresas audiovisuales.

Las cadenas tienen que utilizar la responsabilidad corporativa como oportunidad, innovación y ventaja competitiva con respecto a otros competidores, de manera que sobresalgan por hacerlo de manera diferente y única.

Uno de los indicadores, que podrían estudiar las cadenas, sería la protección de la infancia, ya que es un público de especial relevancia que tiene acceso indiscriminado a muchos contenidos que pueden ser perjudiciales. También se podrían analizar los proveedores de contenidos, ya que muchos de los contenidos se contratan en empresas externas.

Otro aspecto sería el tratamiento de temas que pueden ser de especial sensibilidad para los espectadores, como la violencia, el sexo, la pornografía, el alcohol, el culto al cuerpo, la privacidad de las personas, o la defensa de los derechos humanos. En este sentido, la televisión internacional BBC es una buena referencia de comportamiento.

Por otro lado, desde el punto de vista de los informativos, sería esencial estudiar qué tratamiento se otorga a temas como la veracidad de la información, la libertad de expresión o la independencia de los profesionales.

A continuación, definimos las categorías y aspectos por los que hemos llevado a cabo la valoración de la responsabilidad corporativa de las televisiones comerciales.

4. Categorías relevantes en las televisiones

4.1. Contenidos

Esta categoría incluye aquellos matices relacionados con el tipo de contenidos que emite la compañía, con el modelo con el que los produce y con el tratamiento que da a determinados temas sensibles. En esta categoría trataremos el contenido en sí mismo, con independencia del público al que vaya dirigido y del horario de emisión.

Haremos especial hincapié en los contenidos de riesgo que, según sean tratados, pueden herir la sensibilidad del telespectador. Así, un medio que quisiera manifestar su comportamiento responsable debería fijar con detalle su posición sobre contenidos relacionados con violencia, discriminación, sexo, pornografía, alcohol, droga y culto a la delgadez, lenguaje soez o que cause ofensa, contenidos que violan el derecho al honor, la intimidad y la privacidad de las personas, religión, entre otros.

El último aspecto relacionado con contenidos se refiere a aquellos que respondan a sensibilidades sociales y que den respuesta a otros retos sociales de interés público, como la protección del medio ambiente, la promoción de hábitos saludables de consumo, la defensa de los derechos humanos, etc.

4. 2. Producción de contenidos informativos

Desde el punto de vista de la producción de contenidos, debemos separar los destinados al entretenimiento y los destinados a los informativos. En el

primer caso, el comportamiento responsable se determinaría por la extensión de los criterios, normas y códigos de conducta del medio, en todo lo relacionado con contenidos, a las productoras con las que colabora. En el caso de la producción de contenidos informativos es el propio medio el responsable directo de la producción y por ello debe asegurar su compromiso con tres aspectos relevantes:

Asegurar la veracidad de la información es una responsabilidad inherente a la profesión periodística. Veracidad es un término que puede inducir a subjetividad, por lo que, en nuestro objetivo de promover conductas responsables, proponemos asociar el término a los conceptos de exactitud y precisión. En este sentido, una compañía que asuma su responsabilidad con la información veraz tendrá un código de conducta que determine el modo en que sus profesionales obtienen la información, la contrastan y la presentan. Asimismo, deberá hacer públicos los datos relacionados con las quejas y denuncias por este motivo.

Asegurar la libertad de expresión significa garantizar que los profesionales tienen la capacidad de obtener la información, contrastarla y divulgarla sin interferencias del gobierno de la compañía ni de los poderes públicos.

Asegurar la independencia de los profesionales en el ejercicio de su profesión. En esta área se incluyen cuestiones como los criterios sobre aceptación de regalos, colaboraciones con terceros, afiliaciones políticas para garantizar la independencia e imparcialidad a la hora de informar.

4.3. Protección de la infancia y la adolescencia

Como hemos comentado anteriormente, uno de los aspectos fundamentales en la responsabilidad corporativa de las empresas es la protección de la infancia y la adolescencia.

Las televisiones, como mínimo, deberían cumplir aquello con los que se comprometieron. Por lo menos, asegurar el cumplimiento de código de autorregulación en los horarios especialmente protegidos.

¿Qué herramientas se podrían utilizar?

Un sistema de clasificación, etiquetado y control que aseguren la correcta clasificación de los contenidos según rangos de edad y su etiquetado, para que la audiencia conozca cómo está clasificado cada contenido. Los sistemas de control permiten filtrar el acceso a contenidos según criterios de tipo de contenido, hora o canal. Este aspecto es de especial importancia en los medios digitales, que todavía no tienen una regulación específica.

Acciones de alfabetización mediática en materia de comunicación para que se produzca una adecuada integración de los medios de comunicación de masas en la vida de los niños. De esto son responsables tanto los padres como los educadores, como también los medios de comunicación.

Otra posible forma de controlar esos contenidos es crear un departamento que regule los contenidos y que proteja al espectador. Por ejemplo, la compañía Disney o la figura del defensor del espectador y de los radioyentes que ha creado Radio Televisión Española (RTVE).

Disney ofrece una clasificación de contenidos de televisión, programas de bloques de contenidos e información a través del sitio en la Red (la página Web).

4.4. Publicidad responsable. La publicidad

La publicidad que se emite en los medios debe ser también responsable. Sobre todo, debe asumir una mayor responsabilidad cuando se emiten autopromociones en programas especialmente dirigidos a los niños. Tienen la responsabilidad de controlar que los contenidos no sean perjudiciales.

4.5. Relación con las audiencias

Es clave para las cadenas facilitar las vías de comunicación, a saber, buzón, teléfono, sitio en la Red, etc., con sus propios espectadores.

Un ejemplo caro es el Reino Unido, que cuenta con la Oficina de Comunicaciones (Ofcom), y comunica en su informe anual el número de quejas sobre la programación de ITV recibidas por Ofcom en el período (más de 1.000 en 2008). ITV cuenta con un panel de 10.000 televidentes adultos que responden anualmente a una encuesta realizada a través de la Red, cuyos resultados son publicados en la página Web.

4.6. Control y cumplimiento

Deben establecerse códigos de conducta con orientaciones que guíen el comportamiento de las compañías que desarrollan contenidos y que forman parte de la cadena de valor del medio.

Un claro ejemplo de empresa, que dispone de código éticos, es British Sky Broadcasting. Se trata de una de las compañías de medios de comunicación más importante del Reino Unido e Irlanda. Dispone de un código ético que constituye la guía de comportamiento de sus profesionales. Estos tienen la misión de gestionar la responsabilidad corporativa en la compañía.

En el caso del sector audiovisual, el Reino Unido cuenta con la Oficina de Comunicaciones (Ofcom) que tiene como misión asegurar el cumplimiento

de la legislación en materia de infancia, y va más allá regulando las televisiones respecto a contenidos, publicidad y franjas horarias.

En el caso de España, está previsto la creación del CEMA (Consejo Estatal de Medios Audiovisuales), órgano independiente y eficaz que vele por los intereses y derechos de los espectadores. En iCmedia (Federación de Asociaciones de Consumidores y Usuarios de los Medios) confiamos que estén representados todos los agentes del sector: productoras, cadenas, asociaciones de consumidores y usuarios, entre otros), y que vele por el cumplimiento de la legislación en materia audiovisual y en particular de la protección de la infancia y la adolescencia.

5. Los indicadores de medición en las televisiones

Teniendo en cuenta las categorías relevantes de los grupos audiovisuales descritas en el capítulo anterior, se pueden fijar los siguientes indicadores de medición.

Los indicadores que se definen aquí para medir cada categoría se refieren sólo a la medición del comportamiento según la información pública de las compañías. Una medición exhaustiva del comportamiento responsable de un medio debería añadir indicadores sobre el comportamiento real del medio; indicadores que provendrían de un análisis empírico de contenido y programación y de las quejas totales recibidas por cada categoría.

5.1. Contenidos

a. Contenidos de riesgo:

- Publicación de directrices editoriales que incluyan la definición explícita de los contenidos de riesgo y su tratamiento en cada caso.

b. Respeto al honor y a la intimidad:

- Publicación de directrices editoriales que incluyan la definición explícita del tratamiento del respeto al honor y a la intimidad.

c. Contenidos que respondan a sensibilidades sociales:

- Publicación de la estrategia de la compañía sobre temas específicos que respondan a la sensibilidad social.
- Programas o acciones concretas sobre este tipo de contenidos.
- Mecanismos establecidos para asegurar la presencia transversal de esos contenidos en todos los programas.

5.2. Proceso de producción de contenidos de los informativos

a. Veracidad de la información:

- Declaración de compromiso explícito con la precisión y exactitud de la información.
- Directrices editoriales que incluyan procedimientos de búsqueda de información, contraste y emisión.

b. Libertad de expresión:

- Declaración de compromiso explícito con la libertad de expresión.
- Directrices editoriales que incluyan procedimientos que garanticen y protejan la libertad de expresión a los profesionales del medio.

c. Independencia:

- Declaración de compromiso explícito con la independencia.
- Directrices editoriales que incluyan procedimientos para garantizar la independencia de los periodistas (regulación sobre aceptación de regalos, pagos, colaboraciones, conflictos de intereses, etc.).

5.3. Protección de la infancia y la adolescencia

a. Declaración de compromiso explícito:

- Declaración explícita del compromiso y existencia de un mecanismo para trasladarlo a los profesionales de la compañía.

b. Cumplimiento de la legislación y códigos de autorregulación:

- Declaración explícita del compromiso.
- Publicación de mecanismos internos establecidos para asegurar el cumplimiento.
- Publicación de incumplimientos.

c. Sistemas de etiquetado, clasificación y control:

- Mecanismos que aplica.
- Publicación del número de quejas y demandas recibidas por incumplimiento.

d. Alfabetización mediática:

- Acciones de alfabetización dirigidas a niños, padres y educadores.

5.4. Publicidad responsable

a. Cumplimiento de los códigos de regulación y autorregulación:

- Declaración explícita de compromiso.
- Publicación de mecanismos internos establecidos para asegurar el cumplimiento.
- Publicación de incumplimientos.

b. Publicidad sobre contenidos de riesgo:

- Directrices editoriales que incluyan la definición explícita del tipo de contenidos de riesgo en publicidad y su tratamiento.

c. Independencia respecto a los anunciantes:

- Declaración de independencia editorial respecto de los anunciantes.

d. Autopromociones:

- Directrices editoriales sobre el tratamiento de autopromociones.

5.5. Relación con grupos de interés

a. Canales de relación con las audiencias:

- Descripción de los canales establecidos para las audiencias.
- Publicación de datos sobre la efectividad de cada canal.

b. Quejas y demandas (publicación y tratamiento):

- Publicación de quejas y demandas recibidas por la comisión mixta y por la propia compañía.
- Explicación del tratamiento a las quejas y demandas.

c. Adecuación a expectativas de audiencias (encuestas):

- Publicación de encuestas y grado de satisfacción de audiencias.

5.6. Control y cumplimiento

a. Control de la responsabilidad corporativa:

- Existencia de un organismo de gestión y control de la responsabilidad corporativa y los códigos deontológicos.
- Existencia de planes y objetivos anuales de cumplimiento de responsabilidad corporativa.
- Participación del consejo de administración en el seguimiento y control de los objetivos y compromisos de la responsabilidad corporativa.

b. Verificación del cumplimiento:

- Existencia de un mecanismo transparente e imparcial de denuncia de los incumplimientos.
- Auditoría externa del grado de cumplimiento de los compromisos económicos, sociales y medioambientales.

c. Sensibilización interna:

- Existencia de un código deontológico o documento similar que recoja los compromisos y principios de la cadena.
- Existencia de acciones de formación e información a los profesionales sobre los aspectos relacionados con los comportamientos éticos y las políticas de RC de la cadena.

6. Recomendaciones

- El sector de empresas audiovisuales debe desarrollar un conjunto de categorías e indicadores sobre los que se emite para que puedan actuar con responsabilidad.
- Es preciso que las televisiones desarrollen canales eficaces y activos de escucha y diálogo con sus audiencias, dirigidos a atender sus reclamaciones, opiniones, propuestas, etc., y que establezcan un diálogo permanente con las asociaciones centradas en velas por los intereses del espectador.
- Para conseguir una gestión eficaz y responsable de la producción y emisión de contenidos es preciso que las televisiones desarrollen políticas (códigos éticos, códigos de selección de proveedores, etc.), revisen los procesos internos de producción, establezcan mecanismos eficaces de control y supervisión (directivo responsable, departamento, comisión, entre otros) y generen incentivos (sistemas de compensación y evaluación del desempeño) en toda la organización.
- Conveniencia de que el consejo de administración asuma esta prioridad entre los asuntos a tratar en sus reuniones, dándole el peso y atención que requieren; nombrar un consejero responsable que siga el área de la RC, atribuir a una comisión

específica su supervisión, incluir el cumplimiento de las políticas de RC en el orden del día de sus reuniones.

- Esperamos con ilusión que el CEMA (Consejo Estatal de Medios Audiovisuales) pueda ser un órgano que garantice los derechos de los usuarios.
- Sería recomendable aprovechar la oportunidad que ofrecen las nuevas tecnologías para desarrollar un sistema de etiquetado, clasificación y control de contenidos que proteja de manera más eficaz a las audiencias, especialmente en los niños.

7. Conclusión

Los medios de comunicación tienen una responsabilidad que no pueden eludir. Desde iCmedia (Federación de Asociaciones de Consumidores y Usuarios de los Medios) creemos que la creación de círculos de confianza entre productores, emisores y usuarios puede dar pistas sobre cómo actuar de manera beneficiosa en este campo. Por eso, animamos desde estas páginas a que se celebren foros y reuniones con los agentes implicados para, entre todos, marcar el rumbo del mundo audiovisual.



Personal y profesional. Herramientas de visibilidad

Javier Curtich

CEO

Tinkle

1. Una y para siempre

La sombra que cada uno de nosotros proyecta en el espacio digital es la suma de múltiples impactos que afectan tanto a nuestra actividad personal como profesional. Es una imagen única y compleja que hay que gestionar con amplios criterios que abarquen todos y cada uno de los aspectos que conforman nuestra realidad en la Red. Sólo bajo estos criterios de gestión global podremos tener opciones de éxito en esa tarea de gestionar lo que otros perciben en el gran escaparate en que se ha convertido nuestra sociedad digital. De ningún modo es aceptable abordar esta tarea bajo la creencia de que hay fronteras entre lo privado y lo profesional en el universo conectado a la Red. Nuestra sombra es sólo una, mezcla de lo personal y lo profesional y, además, es para siempre. Uno y otro elemento tienen el mismo peso en la configuración de nuestra sombra digital y tampoco es admisible aceptar que un exceso de brillantez en el dominio profesional puede borrar o perdonar las debilidades del dominio privado. El equilibrio entre uno y otro dominio es un factor de gestión ineludible. La idea de permanencia debe ser otro elemento clave en la gestión de esa sombra digital. Obliga a extremar la prudencia en todos y cada uno de los actos que protagonicemos en el espacio digital, pues todo queda, nada se borra. Una y mil veces hay que meditar y medir la transcendencia de cualquier actuación que determine cómo se nos identifica en ese espacio. El menor descuido puede arruinar todo el arduo trabajo de diseñar y ejecutar un modelo de identidad propia en la Red, por mucha proactividad y dinamismo que hayamos puesto en la tarea.

Personal y profesional, una y para siempre, la sombra digital que proyectamos debe estar orientada a transmitir proyección pública en el entorno digital completamente transparente, sinérgica y retroalimentable. De este modo, podremos diseñar con pleno acierto un concepto personal de identidad en el que se complementen los elementos personales y profesionales.

Creo que un ejemplo absolutamente real puede ilustrar todo esto. Mauro A. Fuentes, nuestro director de Media Social en Tinkle, es uno de los más brillantes exponentes de cómo se crea y cómo se gestiona una marca personal (fotomaf) en la Red. Con una doble temática, por un lado personal, centrada en su afición a la fotografía y, por otro, profesional, focalizada en el desarrollo de los conceptos esenciales que dominan el mundo de las redes sociales, ha conseguido un altísimo nivel de penetración en el espacio digital y una influencia acorde con ella. Su diario personal tiene más de 17.000 suscriptores, su Twitter, más de 8.000 seguidores y su Facebook acumula más de 2.500 amigos. La sombra que proyecta es única, un perfecto equilibrio de impactos personales y profesionales que dibujan una imagen completa, singular y diferenciada de Mauro en el espacio digital.

2. Procura no ser marca blanca

Cada día reviso dos o tres perfiles en busca de posibles colaboradores y ya ha de-

jado de sorprenderme el hecho de que el perfil de los candidatos se repita de forma machacona una y otra vez. Una licenciatura, o dos; máster o postgrado, o ambas cosas; buen inglés y una aceptable aunque no dilatada experiencia. Ni un elemento de originalidad, de diferenciación. Todos cortados por el mismo patrón y vestidos con un uniforme sin matices. Son profesionales marca blanca, con conocimientos y cualidades que hace poco tiempo marcaban una diferencia muy clara pero que hoy están completamente estandarizados. ¡Qué difícil es elegir! Una marca blanca es invisible en un universo de marcas blancas y cualquier profesional con ambiciones no puede permitirse el lujo de la invisibilidad. No queda otra opción que diseñar y gestionar la propia marca personal, nuestra sombra digital, como si de una marca comercial se tratase, con todas las dificultades, con todos los compromisos y con todas las ventajas que eso supone.

En la sociedad interconectada e intercomunicada, en la que vivimos, es temerario circular sin ser dueño de una marca personal que nos diferencie y nos haga relucir en medio de tanta blancura impersonal. Nos guste o no, vivimos en un gran escaparate digital en el que una eficacísima herramienta de búsqueda proporciona al instante una visión de lo que somos, lo que hacemos, lo que pensamos y, no lo olvidemos, lo que los demás piensan de nosotros. Y el resultado de esa búsqueda es vital para nuestro desarrollo profesional. Un resultado opaco o neutro o, lo peor de todo, ningún resultado palpable en esa búsqueda, puede cercenar las opciones de crecimiento profesional que podamos tener. Al igual que yo, miles de directivos bucean en la Red de forma sistemática a la búsqueda de colaboradores que resalten con luz propia. Si no estás en ese universo es como si no existieras.

3. Hoy es opcional; mañana, ineludible

Sin marca personal en la Red no existes. Es posible, no quiero ser alarmista, que en estos momentos concretos esto sea una opción a tener muy en cuenta. En un futuro muy próximo será una decisión ineludible. No nos quepa la menor duda. Esa es la realidad que se impone en el horizonte de cualquier profesional. ¿Cómo vas a vivir si no existes? El riesgo de convertirse en un fantasma vivo es cada vez más evidente para cualquiera que no esté dispuesto a desarrollar marca propia en el escenario digital en el que vivimos.

Por fortuna, este mismo espacio digital nos proporciona los sitios imprescindibles para crear y gestionar los elementos diferenciadores de nuestra marca personal y dotarnos de ese brillo identitario, fuerte y competitivo, que nos haga resaltar en el gran escaparate del que hablaba. Pero la clave está en el diseño y el mantenimiento de los elementos esenciales de nuestra marca personal en esos espacios. Preparar un perfil de marca personal que nos convierta en estrellas y nos aleje del universo de marcas blancas exige estructurar una completa estrategia de actuación en muchos campos de nuestra actividad personal y profesional. Esa estrategia nos obliga a marcar un objetivo de posicionamiento en nuestro mercado profesional; nos exige conocer con

exactitud lo que hacen los competidores; nos conduce a seleccionar la plataforma de difusión más adecuada.

4. Plan de acción

Definida la estrategia, es necesario implementar una serie de tácticas, un conjunto de actuaciones concretas sobre el terreno, que configuren un completo plan de acción para crear nuestra identidad, nuestra marca digital.

Una primera fase podríamos concentrarla en afianzar nuestro posicionamiento personal arrancando y nutriendo nuestro perfil en redes sociales tipo LinkedIn, Xing o Facebook y, lo que es más importante, participando de forma activa en los grupos de debate o de influencia que más se ajusten a nuestros intereses. Después, hay que generar y compartir contenidos que afiancen nuestro liderazgo temático en plataformas como YouTube, Flickr o Slide Share y un tercer puntal lo afianzaríamos creando y alimentando un diario especializado en un nicho muy específico de interés que sea capaz de generar un tráfico medianamente intenso de colaboraciones y que se posicione como referente de la materia.

La segunda fase de nuestro plan de acción de máxima visibilidad digital la focalizaríamos en dinamizar y vivir Twitter desde una visión de proyección profesional con toques personales diferenciados. Lo completaríamos con un impulso decidido a nuestra presencia en los medios digitales temáticos o generales con propuestas de colaboración especializada que resalten nuestro liderazgo o singularidad en esas materias concretas. La idea de gestionar con eficiencia nuestro posicionamiento en buscadores que permitan una rápida identificación de nuestra personalidad digital con una temática concreta entra dentro del virtuosismo en la gestión de nuestra marca personal digital, accesible sólo a los muy expertos en el manejo de herramientas de programación específicas, pero no debe quedar en el olvido.

En este plan de acción hay que tener en consideración que el mundo fuera de la Red también existe y puede ser un complemento muy eficiente para diseñar y gestionar nuestra marca digital personal. No hay que olvidar que una buena parte de los contenidos que alberga lo que podríamos llamar como soportes digitales, proviene de lo que definiríamos como soportes analógicos, papel en la mayoría de los casos, y que una presencia activa en éstos, se reflejaría de inmediato en aquellos. Sería nuestra tercera fase, en la que buscaríamos actuar como expertos o líderes en publicaciones, libros, conferencias y con nuestro dinamismo participativo en foros muy diversos, como colegios profesionales, fundaciones, etc. Los medios de comunicación son plataforma indispensable para generar impactos que definan nuestra sombra digital a través de entrevistas, artículos, declaraciones, entre otros.

5. Plan de seguimiento

La identidad personal en la Red no es simple cuestión de diseño, de creatividad. Tiene un componente de mantenimiento igual de importante. Esto es una carrera casi sin fin que hay que correr día a día. El factor retroalimentación es esencial controlarlo. Nuestro impacto digital viaja en dos direcciones, ida y vuelta, y según cómo vuelvan esos impactos en forma de percepción de nuestro público, así debemos modificar nuestro diseño de marca. El plan de acción tiene una continuidad ineludible en el plan de mantenimiento y control de nuestra sombra digital. Hay diversas maneras de lograrlo. Existen herramientas de uso gratuito que permiten un seguimiento eficaz de nuestro impacto digital. Nos proporcionan alertas y elementos de análisis para tomar decisiones. Insisto en que estamos en una carrera sin fin, lo que obliga a plantearnos objetivos concretos en un espacio de tiempo preciso. Una lista de retos mensuales o trimestrales en cuanto a tráfico que generan nuestros escaparates en la Red, el posicionamiento en buscadores, el número de seguidores, es imprescindible. Sin olvidar que aquí no todo es cuestión de tamaño, de cantidad, y que una buena relación entre difusión e influencia será determinante para establecer la calidad de nuestra marca digital. No olvidemos que no estamos solos en el espacio digital y que hay muchos escaparates en donde mirar. Una buena acción de marca comparativa o *benchmark* respecto a una serie de personajes nacionales o internacionales que sean referentes en nuestras áreas de interés nos ayudará a comprobar hasta qué punto estamos haciendo bien las cosas, o no.

6. Vigilancia y control

Antes he señalado la necesidad de la prudencia a la hora de definir cualquier impacto en el espacio digital. Recordemos que todo perdura, nada se borra. Por eso, el control estricto de nuestro espacio digital es imperativo para la buena salud de nuestra imagen de marca personal. Cuidado con lo que se escribe, con quién polemizamos; evitemos la confrontación y procuremos transmitir un sentido positivo en todo lo que hacemos.

La vigilancia, el control, no pueden desfallecer, exige una alerta de 24 horas al día, siete días a la semana y el uso de herramientas de todo tipo, móviles o no. Vigilemos nuestro perímetro. Cuidado con los problemas o conflictos personales y profesionales que trasciendan de nuestra intimidad. Son absolutamente transparentes en nuestra sociedad digital. Una multa, una sentencia judicial, un apremio, un impago, un despido, una demanda, entre otros, se añaden a nuestra sombra digital de forma indeleble y hay que estar alerta para controlar sus efectos en nuestra imagen digital. Los chismes, las críticas en foros, charlas o chats por parte de ex parejas, amigos, compañeros, empleados, clientes o proveedores, pueden destruir en un instante el más sofisticado diseño de imagen personal en la Red. Cuidado con los hijos, los amigos y compañeros, que no vulneren nuestra privacidad y dañen sin remedio nuestro posicionamiento de marca personal.

7. Estamos en el escaparate

Insisto en esta idea de figurar en un escaparate accesible a todos que genera nuestra sociedad hipercomunicada e hiperconectada. Nos permite proyectar nuestro éxito global, en lo personal y en lo profesional. Genera una difusión notable de conocimiento que realza nuestro liderazgo en las cuestiones de nuestro interés. Pero tiene sus exigencias. La primera, es ser accesible. La falta de comunicación, el simple hecho de desaparecer, por un período de tiempo del espacio digital, deteriora con saña nuestra imagen de marca. Hay que proyectar una percepción real y tangible de interlocutor entregado y disponible. La cercanía, la identificación de nuestros públicos con lo que proyectamos en la Red afianza y acrecienta nuestra identidad. Es una tarea que no podemos hacer en solitario. Necesitamos a nuestro público, al que tenemos que escuchar y hablar. La cultura de compartir tiene que estar en el ADN de nuestra imagen de marca personal. Eso la llenará de atributos de valor. No olvidemos ser generosos.



Empleabilidad. La hora de la verdad

Krista Walochik

Presidente

Norman Broadbent

1. Aviso a navegantes: mis creencias

Las reflexiones de este capítulo nacen de tres fuentes: del pensamiento de los gurús y expertos en materias relacionadas con las carreras y la organización del trabajo; de un cuarto de siglo de experiencias y anécdotas en el mundo de la búsqueda de directivos o los cazatalentos y el coaching directivo; y de los aciertos y aprendizajes con los que he construido y sigo construyendo mi propio camino. Quiero avisar, a quien tenga a bien seguir leyendo, que estas reflexiones están firmemente arraigadas en una serie de creencias mías, que en ningún caso pueden llamarse verdades. Soy consciente de que pueden generar sorpresa, miedo, rechazo, incluso incredulidad en algunas personas. Pero sé que quien también las comparte, tendrá múltiples evidencias de su capacidad potenciadora. ¿En qué creo firmemente? La carrera es personal e intransferible. Es una sucesión de proyectos que elegimos, o que dejamos a otros elegir por nosotros. No es buena, ni mala, sino una suma de experiencias, cuya coherencia y riqueza sólo las puede dar el individuo. Somos responsables de nuestra propia fortuna. A cada uno le toca buscarse la vida, ahora y en el futuro. Claro que pasan cosas fuera de nuestro control, que nos pueden frenar o acelerar la consecución de nuestros deseos. No es tanto lo que nos ocurra, sino cómo reaccionamos ante ello, lo que nos impulsa en el mundo profesional y personal. El éxito no es de superdotados. Pertenece a personas normales, que hacen cosas normales excepcionalmente bien. Como decía Einstein: «no es que sea más inteligente que los demás, es que me quedo dándole vueltas a los problemas más tiempo». Somos capaces de todo cuanto nos proponemos. Todo. Y somos capaces de infinitamente más de lo que nos dejamos imaginar. No tenemos por qué conformarnos con lo que el mercado nos ofrece. Tenemos el derecho (y por tanto, la responsabilidad) de buscar esa vocación donde encajen nuestros dones, de acuerdo a la mayor necesidad del mercado. La dinámica de la oferta y la demanda en el mercado laboral es imperfecta. Hay alguien que quiere contar con nuestras habilidades y capacidades en estos momentos, pero no sabe de nosotros. La aportación diferencial de cada individuo configura la organización y hace inimitable su éxito. El mundo del trabajo ya no es de cadenas finitas de producción ni cajitas cerradas en el organigrama, y la flexibilidad de cada persona para poder crear su posición es altísima. Estas creencias son la tierra abonada en la que echan raíces las siguientes ideas y recomendaciones sobre la marca personal y la venta de profesionales.

2. De empleados a profesionales de servicios

Hace más de 22 años, Charles Handy identificó una tendencia que en su momento fue revolución y ciencia ficción: lo llamó la organización en trébol *(The Age of Unreason, 1989)*. Handy pronosticó que las grandes empresas dejarían de tener en su estructura todos los servicios que necesitasen, y que pasarían a funcionar como una organización virtual.

En su visión, las empresas constarían de una alta dirección y tres tipos de trabajadores:

a) Los que estarían en plantilla, un núcleo pequeño de profesionales altamente cualificados y especializados en la actividad empresarial, con una absoluta dedicación a la empresa.

b) Y fuera de plantilla un colectivo de temporales, que trabajan de forma flexible y se dedican a las tareas repetitivas.

c) Un grupo de profesionales colaborando en procesos importantes y necesarios, bajo un marco de subcontratación puntual.

En esta visión clarividente, nació el concepto del futuro trabajador como un profesional de servicios. El mundo creciente de externalización de servicios es prueba del acierto de Handy. En 2010, a nadie le extraña que la recepción de una gran corporación la regenten unas azafatas subcontratadas a una agencia, que el almacenaje y distribución de sus productos lo haga un operador logístico, que la seguridad esté en manos de terceros, que la informática la desarrolle y la explote un proveedor externo, y que toda la atención telefónica a clientes la realicen empresas de servicios con centros de trabajo repartidos por diferentes provincias de España, o incluso en Colombia, Chile, la India o Filipinas. Esta organización virtual del trabajo, y las implicaciones para el individuo, se han instalado ya para quedarse.

Fernando Nogales describe las tendencias laborales en España con lo que él llama el modelo Ciber-social (Las carreras profesionales de los directivos en el siglo XXI, Capital Humano, número 140, enero de 2001, páginas 42-50). Nogales describe un proceso muy competitivo y acelerado para hacer una carrera corporativa, competición que se resuelve entre los 25 y los 35 años y que determina quiénes, a partir de los 40 años, permanecerán en el seno de la organización, y quiénes se expulsarán fuera.

Entre los 40 y los 70 años, Nogales proyecta a estos profesionales hacia relaciones de proveedor-cliente, realizando proyectos cortos y de alta especialización para más de una compañía y con una gran variedad de tareas. Nogales advierte a este colectivo maduro que la habilidad más importante del ejecutivo o alto profesional será la de poder configurar de manera atractiva para las empresas un portafolio de trabajos, conformado con la mejor experiencia *(know how)* de conocimientos y experiencias de la fase anterior, entre sus 20 y 40 años de edad.

El modelo de Nogales, respecto al colectivo maduro, se ha instalado en España, acelerado por el contexto actual de crisis económica y laboral. Conozco a más de un directivo despedido de una posición alta en una gran corporación o multinacional, y que ahora trabaja como autónomo, prestando puntualmente ese conocimiento experto a diferentes compañías. Es más, conozco a quienes tienen varias tarjetas de visita, donde actúan como los directores de ventas o los directores de Recursos

 Humanos (RRHH) de múltiples compañías, con poder ejecutivo. Pero su dedicación es limitada a unas horas semanales. Aquí ganan todos: el profesional que tiene una plena actividad, y la empresa mediana o pequeña que goza del mejor conocimiento experto a un precio accesible y en un modelo de contratación adecuada a sus condiciones. Ya se ha hecho realidad lo del trabajador convertido en profesional de servicios, o aún mejor, en presidente ejecutivo de su propia sociedad unipersonal que se responsabiliza de desarrollar, fabricar, comercializar y distribuir sus servicios.

Veamos el mercado para estos servicios. El mercado de trabajo es mucho más abierto de lo que nos imaginamos. En 25 años de profesión, aún me queda por ver aspiraciones profesionales que no puedan plasmarse en una realidad de trabajo cuando alguien esté dispuesto a co-crear sus circunstancias. Desafortunadamente, cuento demasiados casos de personas que se conforman con lo que les da el mercado, sin plantearse lo que de verdad quieren hacer. Estamos tan acostumbrados a pensar que el mundo laboral es finito que anteponemos lo que nos dan a lo que queremos. Existe una verdad, un hecho indiscutible: en el mercado laboral, el balance de la oferta y la demanda es imperfecto. Hay muchas necesidades no cubiertas por la no identificación de la persona adecuada. Los organigramas no se mantienen al día con cajas vacías, para reflejar las necesidades no cubiertas de las empresas. El que no se vean, no debe condicionar nuestra percepción de la realidad. ¡Cuántos proyectos! están durmiendo en un cajón o en la carpeta de demasiado difícil de abordar ahora porque el directivo encargado de ellos no tiene a la persona adecuada para ponerlos en marcha.

Dentro del mundo de Executive Search, escuchamos con frecuencia a clientes que nos dicen «oficialmente no existe una vacante, y no tengo aprobada la contratación, pero si conociera a una persona así (…), le contrataría inmediatamente. Sin dudarlo». Lo frustrante de este mercado tan imperfecto es que casi siempre la persona con el perfil anhelado, existe. Las redes sociales bien utilizadas pueden ayudar a acercar oferta y demanda. Pero muchas veces el profesional buscado sigue anclado en su concepción de trabajador que está buscando un puesto de trabajo a tiempo completo, con contrato indefinido, cerca de casa, con el mismo salario y exactamente igual que el anterior que ha tenido. El futuro de la empresa española es de servicios más sofisticados. Esto significa, por un lado, que se requieren profesionales cada vez más expertos, que sepan trabajar por proyectos (objetivos, hitos, resultados medibles, en el tiempo estipulado). También significa que se requiere a personas que trabajen con autonomía y por proyectos, como unidades de servicio autogestionadas.

En la actualidad, la supervisión directa de la tarea es prácticamente imposible. En un proyecto pueden estar trabajando simultáneamente empleados, personal temporal, proveedores, y consultores.

Lo importante es asegurar que cada individuo esté correctamente orientado en cuanto a objetivos y resultados deseados, para que tome decisiones acertadas en cuanto

al uso del tiempo, recursos y energía. El concepto de contribución discrecional se refiere a esta realidad. En estudios recientes se estima que entre el 25% y el 75% de lo que hacemos cada día en el lugar de trabajo lo desconoce el jefe inmediato. Es el trabajador quien decide dónde volcar sus esfuerzos y tiempo (su contribución discrecional). Este es el espacio que rellenamos con la magia de cada uno y su marca personal. Cuán importante es la singularidad de cada miembro del equipo. La suma de las características y atributos que hacen sobresalir y diferenciarse a cada uno, aquello que se puede aportar para satisfacer las necesidades de la empresa en un momento dado, configura el factor clave en las empresas de mayor rentabilidad y éxito.

Es lógico que, cuando abordemos nuestro mercado objetivo (los actuales y futuros clientes de nuestros servicios), tendamos a pensar primero en sus necesidades, sus recursos y las oportunidades que brindan para emplear nuestros servicios y soluciones a sus necesidades. Pero insisto firmemente: adaptarse a lo que pide el mercado no es donde encontramos el éxito, sino en amoldarlo a nuestra oferta singular. En el ejemplo anterior del director de Recursos Humanos, que ahora lleva varias tarjetas de visitas, vemos a un profesional de servicios que transformó su mercado. En su ciudad hay un tejido industrial caracterizado por empresas medianas y pequeñas, luchando con los retos de la globalización, la competitividad, la innovación y la profesionalización, pero con dimensiones limitadas en cuanto a sus ingresos, márgenes y capacidad de gasto. Por su estructura de negocio, lo máximo que estas empresas podrían pretender, en cuanto a la gestión de personas, sería contar con un buen técnico de administración de personal. Pero replanteando la fórmula de dedicación horaria, él encontró la manera de brindar a las empresas su perfil de directivo de gran multinacional, con visión estratégica, experiencia internacional, dominio de las mejores prácticas de gestión del talento, y una férrea vocación de impulsar el desarrollo empresarial en su ciudad. Configurar una respuesta diferente, basada en la autenticidad personal (con sus singulares atributos, objetivos y valores puestos en acción), es lo ganador.

Transformar la entrevista de trabajo en una reunión de ventas.

Antes hablamos de la imperfección del mercado laboral y del desencuentro entre oferta y demanda que deja a profesionales sin dedicación y empresas con problemas no resueltos. Cuando se consigue juntar al profesional y la empresa, esta dualidad llega a la entrevista en la forma de una actividad de doble vía. Quien compra tus servicios quiere comprobar y valorar las capacidades que tienes y cómo encajan con su necesidad más apremiante. Buscará evidencias que le permitan confiar en tu capacidad, sondeará tus valores para ver tu alineación con su forma de hacer, y sentará las bases de una futura negociación sobre el precio de transferencia de tu saber hacer hacia la empresa. Tú quieres testar y validar la oferta de valor que propone la compañía, el proyecto a acometer, y su encaje en tus objetivos. Harás preguntas sobre los resultados que se persiguen, cómo impactan en la estrategia global de la

compañía, los recursos dedicados, y los objetivos de las personas relevantes involucradas. También sentarás las bases para las condiciones de compra-venta. Aunque no lo parezca, en estos tiempos de crisis económica, la entrevista de trabajo es un proceso que se realiza entre iguales. El balance de poder sobre lo que suceda en ese encuentro está mucho más equilibrado de lo que parece. Tú no eres una posible empleada que solicita empleo, sino una empresaria que vende unos servicios extremadamente valiosos para quien está al otro lado de la mesa. A la entrevista de trabajo se pueden aplicar las pautas de un proceso de ventas de éxito. Bien gestionada, se prepara con una fase de prospección y calificación de clientes en perspectiva, en la que identificamos a empresas que tengan la necesidad, el interés y la capacidad de comprar servicios como los nuestros. Esta información se genera de múltiples formas: a través de anuncios en los medios, oportunidades en los sitios en la Red o corporativos, información de empleados y proveedores, etc. Luego viene el proceso de acercamiento previo. Cuanto más se conozca de la empresa compradora antes de la visita, mejor serán las probabilidades de acertar en valorar si es cliente o no, y en preparar los beneficios y ventajas de nuestra singular oferta de servicios.

En esta fase es donde se genera la cita. A veces se responde a un reclamo público pero donde no existe, la llamada en frío es una técnica para generar una cita. Los cazatalentos recibimos estas llamadas con frecuencia de personas a quienes no conocemos, que quieren presentar sus servicios como futuros candidatos. Sin duda, una llamada templada, un acercamiento que viene vía recomendación de un tercero, siempre tiene mayores probabilidades de ser atendida por alguien que a priori no ha declarado un interés en lo que tienes que ofrecer. Antes de interesarnos por la entrevista en sí, reseñamos algunas características de los mejores vendedores. Son apasionados del producto o servicio que representan, y se entusiasman con facilidad cuando hablen de ellos. Dominan totalmente sus características, sus atributos y sus beneficios, y son persuasivos y convincentes ante posibles objeciones. Tienen una clara actitud de orientación al cliente, esforzándose en superar las expectativas de éste, y el deseo sincero de servir y de ser útil al cliente. Son buenos comunicadores, capaces de hablar y transmitir mensajes a las personas, a la vez que saben cuándo callar y escuchar activamente.

Como la venta es un proceso de resolución de problemas, saben aflorar necesidades, identificar problemas, hacer sugerencias, y configurar una solución en función de sus servicios. Tienen motor interno, que les empuja a iniciar y terminar cuanto se proponen con persistencia y aceptación del riesgo. Suelen ser personas educadas, con un trato exquisito y de respeto hacia los demás, y se conocen por su integridad y coherencia.

Stephen Covey, que escribió *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*, en 1989, es famoso por su segundo hábito: «comienza cualquier cosa que desees hacer con el fin en mente». Aplicado a la venta de nuestros servicios profesionales, esto significa entrar en una reunión con el objetivo de salir sabiendo si la oportunidad es

la deseada, y si es así, habiendo acordado la próxima acción de avance hacia una oferta. Centrémonos en el contenido de la entrevista. Buscamos: Confirmar las necesidades del cliente; presentar la oferta de valor; manejar objeciones; negociar y cerrar un acuerdo.

2.1. Confirmar las necesidades del cliente

Una pregunta frecuente desde una empresa contratante es: «¿qué sabes de nosotros?». La investigación realizada anteriormente es clave para demostrar no sólo interés, sino también entendimiento en la actividad de la compañía y su problemática. En la mayoría de los casos, la compañía hace alguna exposición de los retos a los que se enfrenta y contextualiza la posición o proyecto a acometer. Escuchando activamente, nos dará muchas pistas en cuanto a las necesidades reales de la empresa. Y con esta escucha, sabremos qué parte de nuestro portafolio destacar y poner en valor. Se puede dar una situación en que la necesidad esté clara y bien dimensionada (buscamos un director de operaciones). Pero también puede ser que la necesidad exista como inquietud, no resuelta aún en una posición concreta (estamos quedándonos fuera del mercado juvenil, no sabemos engancharlo). El vendedor de servicios profesionales ayuda al cliente a identificar la brecha que existe entre dónde está y dónde quisiera estar en un futuro. La mejor herramienta en esta fase sin duda es la pregunta, el planteamiento de posibles escenarios que permiten testar la coherencia de la propuesta de la empresa compradora.

2.2. Presentación de la oferta de valor

Entramos en la reunión con una presentación elaborada de nuestro producto, sus beneficios para esa empresa en concreto y las ventajas que ofrece respecto a la competencia. Integrando la información recogida en la fase anterior, presentamos la oferta de valor. La mayoría de los expertos coincidimos en recomendar transparencia a los candidatos en la presentación de una oferta de valor. Recojo la sugerencia de mi socio, Juan Moyo: «lo mejor es que sean ellos mismos. Primero porque no saben necesariamente lo que está buscando el entrevistador. Segundo porque corren el riesgo de conseguirlo, es decir engañar a los que les entrevisten y entrar en una posición que requiere competencias que ellos no tienen». Discriminar entre oportunidades que no encajan con lo que buscamos es un objetivo de la reunión tan importante como identificar a las que sí lo son. La empresa quiere averiguar lo que puedes hacer para solucionar su problema en concreto.

Hace 20 años, a mis alumnos del Máster o Maestría en Administración de Negocios (MBA), que salían nuevamente al mercado de trabajo, les animé a crear un portafolio de historietas, situaciones concretas en las que habían

resuelto algún problema complejo y que demostraban alguna capacidad concreta suya. Con ejemplos concretos, daban fe de lo que podían hacer, y lo podían contar con total naturalidad y confianza, que provienen de haberlas vivido de primera mano. Los entrevistadores expertos llaman a esto una entrevista en torno a incidentes críticos, que explora una situación, las acciones tomadas y los resultados para valorar las competencias del entrevistado.

Un cazatalentos norteamericano, Nick Corcodilos (conocido por su «Interview with a Headhunter», Fast Company.com, diciembre de 1998), da un paso más adelante con un enfoque aún más proactivo. «No estudies para la entrevista, practica haciendo el trabajo a realizar. No es una entrevista, es tu primer día en la posición». Es una actitud muy acertada. Si te imaginas en el puesto ya en el primer día, ya habrás valorado los retos de la empresa con sus clientes, competencia, proveedores, y los objetivos a conseguir. Así en la presentación de tu oferta de valor, propondrás pasos concretos que darías para enfocar el problema y conseguir resultados. Expones tu forma de pensar, de enfocar las soluciones, de actuar. Y avanzas más rápido hacia el final deseado, un acuerdo beneficioso para ambas partes.

En la venta de productos es habitual que se haga una demostración. En el mundo de servicios profesionales se puede suplir con referencias de clientes satisfechos anteriores (hitos profesionales, en este caso). Otra alternativa es incorporar en la reunión una escenificación de las demandas del trabajo, por ejemplo con un estudio de caso o un juego de simulación *(role play)*. Así se observa en tiempo real las capacidades del profesional en el contexto de la función a realizar. Recientemente, ayudamos a una multinacional a contratar a un director de área para Europa. Los candidatos se enfrentaron a un panel de cinco personas de la compañía contratante, incluyendo el presidente ejecutivo; tuvieron cinco minutos para resolver un pequeño caso y luego hacer una presentación de su análisis, detección de problemas, alternativas, y plan de acción.

2.3. El manejo de objeciones

Todos productos también tienen algún atributo menos positivo según para qué público. Éstos pueden tener que ver con el precio, con algún beneficio exclusivo que ofrece la competencia, algún efecto colateral no deseado, un largo plazo de entrega, etc. En la preparación anterior a la entrevista se elaboran las respuestas a posibles objeciones, pero pueden salir otras en la reunión. Es una parte natural de la decisión del cliente hacia la compra, y nos permite ver qué valora y qué está pensando sobre nuestra oferta de servicios. Cómo gestionamos y rebatimos las objeciones forma gran parte

del éxito en la venta. Igualmente importante es descubrir y poner sobre la mesa las objeciones que no verbaliza el cliente, pero pesan en su decisión. Cada objeción revela una dimensión de la posible posición. Nos permite ajustar la propuesta de valor, o decidir abandonar y dedicarnos a otras oportunidades de mejor encaje. «No tienes experiencia en Latinoamérica». ¿Qué aspecto de esa experiencia es clave para este proyecto? «No conoces nuestro sector». ¿Cuáles son las dinámicas singulares que le diferencian y que cuestan aprender a quien llega de fuera? «Tienes hijos pequeños» (Dios nos libre, pero se sigue haciendo este tipo de comentarios por inconstitucionales que sean). ¿Cómo piensas que esto afectará a mi capacidad de dar los resultados esperados? «No podemos pagarte el salario que estabas ganando antes». ¿Qué presupuesto tienes asignado? En el manejo de las objeciones también está la innovación y la oportunidad de crear un marco nuevo que satisfaga a ambas partes. Esta última objeción la resolvió el director de Recursos Humanos mencionado antes, creando un nuevo paradigma de colaboración ejecutiva pero con dedicación horaria reducida.

2.4. Negociación y cierre

El cierre, es decir la decisión del cliente de compra, se puede producir en cualquier momento de la entrevista. Claras señales son preguntas en torno a nuestra disponibilidad, una aproximación al tema de precio (salario), una invitación a entrevistarse con directivos de la organización, la petición de referencias, comentarios sobre los problemas que existen en su relación con nuestra competencia (personas en el puesto, otros candidatos). El cierre de una reunión de ventas se orienta a una acción posterior. Puede hacerse una nueva entrevista. Puede recibirse una oferta. Puede acordarse que no hay reunión posterior, ya que ambas partes deciden no avanzar. El caso es que esté claro el siguiente paso, y aceptado por ambos. Aunque el comprador suele ser el primero en exponer su oferta, el vendedor de servicios profesionales tiene en su mano el mismo poder de influencia. No tenemos por qué aceptar condiciones que no cumplan nuestras expectativas, o que vayan en contra de lo que buscamos. En mi experiencia, el profesional siempre puede pedir algo más que la oferta inicial. Warren Buffet, el mundialmente conocido financiero, dice que nunca hay que tener miedo a hacer una oferta demasiado baja para una compra ni demasiado alta en una venta. Siempre hay tiempo para acercar posiciones, respetando al otro.

Las entradas y las salidas de una reunión se han de cuidar con igual esmero. El mundo da muchas vueltas: el que hoy es cliente, mañana puede ser colaborador y viceversa. Nos ha dado una oportunidad de aprender y crecer, enriqueciendo la puesta en escena de nuestra propuesta de valor.

También es cierto que la venta a veces requiere múltiples reuniones antes de colmarse, hay quien dice de cinco a diez. Si es un cliente que nos interesa, el seguimiento y contacto continuado eventualmente darán fruto.

Una última advertencia en cuanto al proceso de venta de nuestros servicios profesionales. Cuando las cosas van bien, incluso los mejores vendedores abandonan la prospección y se quedan sólo con en los clientes existentes. Como profesionales de servicios, corremos el riesgo de hacer lo mismo, descuidar la prospección y curiosidad constante cuando nos sentimos seguros en un proyecto o posición. Luego, retomarlo se hace aún más arduo.

3. Del currículo al portafolio: no me cuentes lo que sabes, demuéstramelo

En la gestión de nuestra marca personal, hay tres campos que requieren igual atención: nuestro desempeño actual y resultados pasados; nuestra reputación y la imagen que tienen los demás de nosotros; y nuestra visibilidad.

La excelencia en el hacer, ser experto en algo, es condición indispensable para distinguir la propuesta de valor. Pero no es suficiente: la imagen pública, que vamos granando con la coherencia de nuestros actos, sustenta nuestra reputación, que hablará por nosotros cuando no estemos presentes. Luego, si no nos hacemos ver, difícilmente podemos posicionarnos ante nuestro mercado objetivo. Es verdad que cuánta más reputación, menos importa la visibilidad, pero para la mayoría de nosotros, estas tres palancas son integrales en el éxito de nuestra venta. El currículo tiene implicaciones para cada una de estas tres facetas. Mucha gente pide la opinión de un cazatalentos sobre su currículo. Es bastante universal la petición, y viene por igual de jóvenes, que empiezan sus primeras andaduras, recién titulados de la universidad, de personas con diez años de experiencia que se plantean el siguiente cambio, de mujeres que vuelven al mercado de trabajo después de dedicarse a sus familias, de la hija del vecino del segundo, de directores generales con trayectorias estelares, y de quien se plantea una carrera de consejero no ejecutivo. «Ya que ves tantos, ayúdame a hacer uno perfecto».

Me acuerdo de un alto directivo que monopolizó cinco de nuestras seis sesiones de reorientación profesional haciendo y rehaciendo y reescribiendo su currículo. Yo pretendía llevarle al futuro, él se afanaba en hacer una foto perfecta de su pasado. Es verdad que un currículo es el principal medio mediante el que damos a conocer nuestra propuesta de valor. No es el único. Existen perfiles en redes sociales, imágenes públicas de artículos, intervenciones, tutoriales, etc. No conozco ningún caso en el que alguien haya sido contratado sólo por su currículo sin más, pero rara es la contratación en que no haya intermediado un currículo, pues éste es una herramienta de marketing parecida a un anuncio publicitario. De una forma sucinta, tiene que resumir las bondades y aportaciones del producto con respecto al mercado

receptor. Un buen currículo puede movilizar al público objetivo a la acción. Como un anuncio publicitario en la televisión, recibe (como mucho) 30 segundos de atención en la primera página, quince segundos en la segunda, y si hay una tercera, pues, se cambia de canal.

Quiero desmitificar la sobrevalorada importancia del currículo. Sólo sirve para dos objetivos. Sólo existen dos motivos prácticos para tener uno cuando salgamos a vender nuestros servicios profesionales:

1. Generar interés en el mercado objetivo en conocerte. Elegir bien quién lo recibe es esencial. Los currículos no sirven de nada si se echan en cualquier sitio. Igual que el buzoneo con la publicidad del persianista del barrio, echar currículo es de muy escaso impacto y contribuye a rellenar las papeleras reales y virtuales de las empresas. Para que un currículo sea irresistible, debe destacar tus atributos clave y cómo has contribuido al éxito de las organizaciones. Una forma de comprobar esto es leer tu propio currículo y después de cada descripción de una posición, hazte la pregunta ¿Y qué? ¿Qué pasó, qué cambió, en que mejoró la empresa gracias a mi contribución? ¿Cómo se midieron los resultados? Hay algunas personas cuya reputación es tan fuerte que su mercado objetivo les busca a ellas. Por ejemplo, Bill Gates se puede permitir no tener un currículo o tener uno de cuatro líneas. Gestionar la reputación, por tanto, es tan importante como tener un buen currículo.

   Cuando los cazatalentos buscamos, eso, talento, una de las vías de identificación de candidatos es la toma de referencias. Preguntamos a expertos en el mercado quiénes son los mejores. Cuando suena varias veces el mismo nombre, sabemos a quién queremos cazar.

El otro motivo de tener un currículo es:

2. Recordarle a alguien que conoces quién eres y cuál es tu propuesta única de valor. Para la mayoría de las personas, definir la propuesta de valor es la fase más difícil de hacer un currículo, y muy pocos lo han hecho de verdad. Si has llegado hasta aquí en el libro, posiblemente habrás hecho tu propia introspección, respondiendo a preguntas como: ¿qué quieres hacer? ¿Qué estás buscando? ¿Por qué quieres hacer esto? ¿Qué te mueve? ¿Qué te importa lo suficiente para ponerte en movimiento por las mañanas, para quedarte más tarde o dedicarle un tiempo libre para pensarlo? ¿Qué te apasiona? ¿Qué tipo de necesidades de los demás puedes solventar? ¿Qué sabes? ¿Qué haces mejor (que los demás)? ¿Qué tipo de problemas has solucionado en el pasado?

   Cuando salimos al mercado de trabajo, por cada 20 personas a quienes presentamos nuestra propuesta de servicios, suele salir una oportunidad

de colaboración. Tal vez no es la que queremos ni la más adecuada a nuestros objetivos, pero surge. Éste es un argumento potente para dedicar tiempo y esfuerzo a generar, ampliar y mantener una red de contactos. En la venta de nuestros servicios profesionales, nuestros contactos nos pueden brindar tres cosas igualmente importantes: información que nos ayuda a dimensionar nuestro mercado y oportunidades; una introducción a nuevos contactos; y/o una oportunidad de colaboración.

El papel del currículo con respecto a la red de contactos es comunicar tu propuesta de valor actual. Las personas cercanas, que nos conocen desde hace un tiempo, no tienen por qué conocerla. Es más, probablemente tienen una imagen nuestra bien anclada en la experiencia pasada y posiblemente muy diferente a nuestros objetivos actuales. El currículo permite ajustar su visión a nuestra realidad deseada. Ante las personas nuevas que vayamos conociendo, el currículo da la oportunidad de reforzar los mensajes transmitidos en la entrevista y afinar en la adaptación de nuestra propuesta de valor a las necesidades descubiertas durante la conversación.

Sigamos con esto del currículo perfecto. La carrera es personal e intransferible. El sentido de carrera lo da el individuo, con sus motivaciones, sus objetivos y sus logros (incluyo no éxitos entre los logros porque son tan importantes hacedores de profesionales como los aciertos si se integran con provecho). Por tanto, el éxito profesional de un individuo sólo lo puede definir esa persona. La definición clásica del currículo como un historial lastra el propósito dinámico que debe tener en una venta de servicios. Por un lado, el pasado nos potencia, porque el cúmulo de experiencias nos da valor y capacidad. También el pasado nos frena, porque ese cúmulo de experiencias puede encasillar el campo de actuación de nuestra oferta de valor.

El mercado objetivo no tiene ningún interés en el pasado. Quiere saber qué podemos hacer para resolver sus problemas ahora y en el futuro. Nos movemos en un mundo competitivo. Cuando plasmes tu experiencia, hazlo destacando los hitos que en sumatoria representan la propuesta de valor que hoy haces. Esto se puede hacer con un resumen de los tres o cuatro puntos más singulares de lo que sabes hacer y quieres seguir haciendo. Por ejemplo, la optimización de recursos (más por menos), expansión y crecimiento (un más exponencial), innovación (más desde la nada), gestión de equipos (potenciación de la contribución singular), dirección estratégica (concreción de la voluntad accionarial), etc. Si el lector de tu currículo no lee más, no importa: ya has transmitido la propuesta singular de servicios. A continuación, se pueden relacionar históricamente los cargos y las funciones ocupadas más la formación y otros datos de interés. Aunque nuestro mercado objetivo no tiene interés en nuestra historia, sí busca indicadores que demuestren nuestra capacidad.

Si das evidencias concretas de tu experiencia pasada, creas confianza en tus posibles compradores de que puedes hacer lo mismo también para ellos. Introducir ratios, porcentajes, tasas de crecimiento o ahorro, clasificaciones, entre otros en el currículo, demuestra volúmenes de nuestra capacidad de puesta en acción.

8. Otra forma de generar confianza son premios, reconocimientos, artículos, noticias, recomendaciones en redes sociales y otras menciones en memorias anuales, etc., pero salvo breve mención, su lugar no es el currículo, sino en nuestra reputación sustentada en la red de contactos y en las vías de información virtual o tradicional.

Existe una regla de oro para los currículos: toda la información que aparece tiene que ser rigurosísimamente cierta. Como un anuncio publicitario, tampoco tienes por qué incluir absolutamente todo tu historial profesional ni datos personales. El currículo no tiene por qué ser exhaustivo. Sí tiene que demostrar una coherencia en el movimiento y en las múltiples identidades profesionales que configuran tu portafolio de capacidades y objetivos actuales. El currículo perfecto no existe. Como cazatalentos francamente no me interesan currículos perfectos, sino singulares. No quiero leer currículos que son como buñuelos, hechos industrialmente, perfectamente redondos y tostaditos por fuera, pero llenos de aire por dentro. Prefiero que caigan en mis manos currículos que son como croquetas caseras, artesanalmente irregulares en forma y superficie, pero cuando les pegas un mordisco, rebosan tropezones ricos, sobrados de platos anteriores, sabiamente unidos en una fusión que sabe a gloria. Valen su peso en oro.



Posicionamiento de una marca personal o reputación y mujer profesional

Lourdes Molinero

Socia Fundadora

Agathos Management

1. Las mujeres y el posicionamiento de la marca personal

En las siguientes páginas me propongo recoger algunas reflexiones de una mujer que lleva muchos años ejerciendo como directiva, y que ha vivido una época apasionante de pioneras que trabajábamos, llenas de ilusión, por introducirnos en un mundo como el de la empresa, construido fundamentalmente por hombres y para hombres.

Nosotras llegábamos con ilusión, como he dicho, y con ganas de trabajar para demostrar que valíamos y que éramos capaces de ejercer cualquier puesto con eficacia, sin dejarnos comer el terreno. Aunque en este camino muchas, al no contar con otros modelos en los que inspirarse, adoptaron los modelos masculinos perdiendo la parte suave (soft), tan propia del carácter femenino, y emprendieron una lucha reivindicativa contra los hombres por detentar un poder, muchas veces empleando las armas que criticaban en otros.

No fue mi caso. Yo peleé siendo muy femenina, no renunciando a ser mujer por ejercer el cargo de directiva. Siempre he pensado que la única gran diferencia es el estilo de enfocar los problemas o de implantar soluciones, pero que sobre todo somos complementarios en un mundo mixto, en el que las mujeres habíamos hecho aparición. Era cuestión de tiempo que fuésemos ocupando puestos de responsabilidad en todos los campos de la actividad, pero sin renunciar a ser mujer y sin centrarse en una lucha reivindicativa.

Hemos avanzado mucho en pocos años, aunque nos gustaría ir más rápidas, lo cierto es que en treinta años nos hemos posicionado como no era predecible entonces. En este tiempo hemos creado marcas personales sin saber que lo hacíamos, porque el posicionamiento de la marca personal o reputación es un concepto novedoso todavía hoy. En el ámbito del posicionamiento de la marca personal existen diferencias entre cómo construye su marca personal un hombre y cómo lo hace una mujer, y este punto será tratado en este capítulo, entre otros aspectos.

Vivimos en un mundo de imágenes, de tecnologías, donde todo sucede a veces demasiado rápido y lo que hoy es novedoso deja de serlo casi de inmediato, sustituido por otro concepto o idea. Esta realidad nos obliga a reinventarnos varias veces a lo largo de nuestra vida. Esa reinvención tiene una carga íntima al entrar en las profundidades de uno mismo y verse desde dentro: de no tener miedo a la soledad que necesitamos para esa introspección y contar también con la ayuda de amigos, que nos puedan aportar su visión y darnos su consejo.

En esta tarea de análisis nos encontraremos con nuestra personalidad, con esa que es nuestra identidad, el cómo somos, con fortalezas y debilidades que trasladamos a un comportamiento del que muchas veces ni siquiera somos conscientes. Es, en este punto, donde debemos reflexionar sobre cómo somos y cómo nos queremos a nosotros mismos. A veces no nos gustamos tal y como somos por dentro, y sin em-

bargo eso no nos sirve de acicate para luchar por cambiar alguna debilidad y pasar a convertirla en fortaleza.

Deberemos tener en cuenta que existen las percepciones, y de alguna manera ésas son parte de la realidad, porque lo que los demás perciben de mí es lo más real que hay, por eso, en la construcción de la marca personal debemos buscar que nuestro comportamiento ayude a que la percepción de los demás coincida, en el mayor porcentaje posible, con lo que somos en la realidad.

Contamos con unas competencias desarrolladas, de carácter cognitivo, porque me he ocupado de cultivarme; de carácter técnico y también de negocio, fruto de la experiencia de años de trabajo, pero también habré adquirido una competencia que, desde mi punto de vista, es la más determinante: la capacidad de comunicación. Cómo contamos lo que somos, lo que sabemos, qué transmitimos con nuestra presencia, con nuestro actuar. Transmitiremos bien si estamos conformes con lo que somos y nuestra personalidad tiene contenido.

Otro aspecto relevante, desde mi punto de vista, es la apariencia personal que, aunque para muchos es sólo el envoltorio, para mí es parte de lo que somos. No hay una segunda oportunidad de causar una primera buena impresión. Con nuestra forma de vestir, de arreglarnos estamos transmitiendo parte de lo que llevamos dentro y de cómo consideramos a nuestros interlocutores y las circunstancias en las que nos estamos desenvolviendo. Por eso, es importante tener en cuenta todas las variables para saber presentarnos de la forma más adecuada. En este aspecto, las mujeres tenemos que estar especialmente atentas, pues transmitimos, en este sentido, más que los hombres.

Considero que podemos tener mucho contenido que compartir, pero que si nuestro aspecto externo no nos acompaña, cuando empecemos a hablar se olviden de él, pero también puede ocurrir que ese aspecto externo cierre las puertas para poder demostrar la valía.

Además de lo anteriormente expuesto, a la hora de construir nuestra imagen personal es imprescindible tener un factor X que me haga especial y relevante. Aquí las mujeres debemos repetirnos ese «nena tú vales mucho». Muchas veces nos cuesta. Tenemos que identificar ese valor, que podemos aportar y debemos seleccionar como estrella, para que los otros lo vean.

2. La misión

Estamos hablando de un proceso que es estratégico, y en ese proceso deberé definir qué es el éxito para mí, en qué centro ese éxito. Y también, como en todo proceso estratégico, debo concretar cuál es mi misión, lo mismo que hacemos en la empresa para definir después la estrategia a tomar.

Para definir esta misión, me gusta seguir cuatro puntos fundamentales y construir a partir de ellos. Estos puntos son:

1. Identificar cuatro o cinco éxitos personales. En esta individualización las mujeres podemos tener más dificultades para conseguirlo que los hombres, pues se nos plantea la disyuntiva entre familia y trabajo. Tenemos que lidiar también con la presión externa de que parece que no se tiene éxito si no se llega a ser una importante directiva, buena madre, hija, amiga, pero no todos los hombres llegan a directivos y no pasa nada. Todos tenemos cuatro o cinco cosas bien hechas y de las que nos sentimos orgullosos y es sobre éstas sobre las que debemos construir nuestra misión.

2. Identificar mis principales valores. Son aquellos que no dejo que se toquen por nada del mundo. Esto sí que proporciona imagen personal, porque esas creencias se traslucen en nuestra forma de hacer y de decir, en cómo enfocamos los problemas y con que soluciones contamos, qué cosas no admitimos en nuestra vida y que tienen que estar claras a todo el mundo.

3. Identificar mis contribuciones a diferentes ámbitos. Todos hemos hecho contribuciones a lo largo de nuestra vida al entorno, a la familia, sabiendo estar cerca, generando unidad, aumentándola, o de mil maneras diferentes, sabiendo que es lo que al final nos queda a todos; aportaciones a la empresa de las que somos más conscientes, porque muchas habrán sido medidas en su momento; aportaciones a los amigos, sabiendo ser amigo verdadero de los que hay que llamar para celebrar los éxitos pero que siempre están ahí, cercanos a la hora de las dificultades.

4. Identificar mis objetivos. Cuáles son mis metas personales, ésas con las que he soñado siempre. Metas de crecimiento personal y profesional, en que cifro el logro. Es el momento de construir nuestro sueño, de visualizar cómo quiero que sea mi futuro y poner los mimbres necesarios para conseguirlo, porque la única forma de predecir mi futuro es crearlo.

Si tenemos en cuenta todos estos aspectos, seré capaz de crear mi misión personal que es la base de cualquier imagen personal que aspire a estar repleta de contenido y no ser simplemente una imagen vacía de algo que en la realidad no existe.

3. Los valores en el posicionamiento de la marca personal o reputación

Hemos hablado de conocerse y quererse para saber interpretar lo que cada uno vale y también aquellas cosas que tienen valor, cuestión ésta que se va relativizando a lo largo de la vida, ya que todos somos conscientes de que lo que tenía mucho valor para nosotros a los 30 años, según pasa el tiempo puede carecer de valor, y lo que verdaderamente importa son otras cosas.

Pero no ocurre así con los valores: son lo que constituye lo que somos realmente, esos cimientos en los que debe estar anclado firmemente el edificio de nuestra personalidad y convicciones.

Hay personas que pisotean sus valores por conseguir unos objetivos del tipo que sean. Eso es pagar un precio excesivamente alto. Si no preservamos nuestros valores, nos estamos traicionando a nosotros mismos, y eso acaba dejándose ver hacia fuera en nuestra imagen personal.

Debemos tener un sentido inmutable de lo que somos, de lo que valemos y de lo que realmente tiene valor, porque de otra forma estaremos construyendo un cascarón vacío que se resquebraja con un ligero toque de la adversidad.

Los objetivos que me plantee en mi vida deben estar asociados con mis valores Si alguno de estos objetivos no se puede asociar con alguno de mis valores, es mejor que prescinda de él, porque acabará destruyéndome. Yo destacaría algunos valores como son: la valentía, la lealtad, el respeto, el servicio, la credibilidad, la confianza, la eficiencia, la responsabilidad, pero por encima de todos ellos pondría tres que me parece que constituyen la esencia de lo que se puede esperar de una persona con valores realmente consistentes, y estos son:

La dignidad, que es lo que hace realmente a la persona, persona. Esa dignidad para saber ganar, pero también para saber perder, para dominar las situaciones y para que no dejemos que nadie intente rozarla. La dignidad, aunque nos parezca mentira, hay que preservarla, pues es fácil perderla sin ser incluso conscientes de ello.

La honestidad, para ser personas, de las que se pueda predecir su comportamiento, porque hacen lo mismo que dicen, porque actúan movidos por la virtud de la justicia, y porque se sabe que con ellos no hay que tener miedo a la traición.

La sabiduría, entendida no como un conjunto de conocimientos, sino con el sentido que a este término le daban los clásicos: la capacidad de reinterpretar el mundo y de reinterpretarnos a nosotros mismos. El mundo no es plano y continuamente tenemos que dilucidar lo que ocurre a nuestro alrededor, de ese correcto análisis va a depender el rigor de mi toma de decisiones.

Creo que si estos valores constituyen la esencia de una persona, su imagen personal será una imagen fuerte de alguien en quien se puede confiar y que es buen compañero de viaje.

En una sociedad, en la que muchas veces se echa de menos valores consistentes, las personas con valores arraigados y consistentes son individuos a los que merece la pena mirar, porque esos valores las hacen especialmente atractivas al mismo tiempo que transmiten seguridad y generan unidad a su alrededor.

4. Los objetivos en el posicionamiento de la marca personal o reputación

Cuando nos planteamos la construcción de nuestra imagen personal, debemos tener una idea de fondo que vaya iluminando todo lo que hagamos: sentir pasión por lo que quieres, lo que haces y lo que eres y, además divertirte.

Teniendo esto en cuenta, crearé una imagen positiva, en torno a mí. La pasión nos ayuda a transitar por los momentos difíciles. Con ella somos capaces de superar la adversidad que siempre se presenta disfrazada de mil contrariedades y contratiempos.

Querer cosas con pasión nos ayuda a sacar fuerzas que no sabíamos, que teníamos para salir adelante y para crecer. Esa pasión por conseguir una meta nos ayudará a ir por los vericuetos de la vida personal y profesional con afán de salir triunfadores en nuestra propia existencia.

Se trata de ser positivos y gente alegre, positivos. ¡Cuánto ayuda tener alrededor gente positiva, y no cenizos! Esto es la imagen personal que atrae, la de esas personas que procuran disfrutar trabajando y hace que los demás se diviertan, porque eso ayuda a relativizar lo que sucede.

En el caso de las mujeres directivas es importante tener claros, además, una serie de objetivos:

- Proyectar una imagen de tu yo auténtica. Esto es, no tener miedo a dejar ver la parte suave, la femenina, pensando que eso restará autoridad, porque no es así. Al contrario, refuerza el poder femenino, ése que actúa con discreción y que tan eficaz es. La marca vale por aquello que representa y la identidad no es sencillamente lo que eres, sino aquello de lo que tienes consciencia de ser. No posees tu imagen, posees tu identidad. Son los demás los que poseen tu imagen.

- Identificar quién eres, cuál es tu propósito de vida en el trabajo y cómo es tu compromiso. La marca dispara una reacción en cadena en la cabeza de recuerdos, atributos, sensaciones, opiniones y actitudes que se relacionan con el nombre mencionado. Puede ser positivo, negativo o indiferente, pero siempre es subjetivo e intransferible.

- Las mujeres tenemos que tirar por la ventana la natural modestia. Una marca no es un fin, es un medio para expresar y lograr fines. Por eso, la marca debe reflejar el valor que hay dentro de esa persona, pero sabiendo encontrar la línea fina entre la jactancia y la promoción.

- Es importante crear y mantener vivos los contactos, porque esa red social se irá encargando de mantener viva la imagen personal. Cada persona, y su marca, tiene su propio carácter y la explotación de esa marca a través de la

red de contactos debe ser hecha y gestionada de manera coherente y cohesionada.

- Generar éxito para los demás. Hay que ser generosos en la gestión de la marca personal sabiendo que si genero éxitos también para otros, como fruto de esa red de contactos, eso reforzará de manera importante mi marca.
- Aprender a utilizar el poder. Al gestionar bien nuestra marca, iremos adquiriendo poder, pero el concepto de poder para las mujeres es distinto que para los hombres. Las mujeres queremos el poder, no por sí mismo, sino para hacer cosas interesantes y que beneficien a alguien. Por eso, en esa utilización del poder, es importante tener en cuenta dos aspectos:
  - El poder es cuestión de percepción, por tanto deberé actuar con honestidad a la hora de utilizar el poder para ser un líder creíble.
  - Generar el efecto halo: que a nuestro lado la gente se encuentre confiada y cómoda, porque eso generará efectos positivos a nuestro alrededor.
- Ser fiel :
  - A sí misma, para poder mirarnos cada mañana en el espejo y estar orgullosas de nuestro comportamiento.
  - A sus colegas, porque pueden confiar en mí, sabiendo que hago y pienso lo mismo y que no hay un dicotomía entre ambas cosas, que impiden que sea predecible y percibida como una persona coherente.
  - A su proyecto. Sea éste del tipo que sea, adornado con la perseverancia de la persona que no desfallece ante las dificultades, sino que éstas le sirven de auténtico acicate para seguir adelante con más empeño.
  - A su equipo. Lo que hace que tengan la certeza de que peleará por ellos con sinceridad y rectitud de miras, buscando aquello que beneficie al equipo en su conjunto y al proyecto en el que están trabajando.
  - A sus clientes. Que realmente será resultado de las fidelidades anteriores que se dejan ver en el exterior cuando operamos con nuestros clientes y transmitimos una imagen de nosotros coherente y que genera confianza.

5. Conclusiones

El posicionamiento de la marca es la gestión de los atributos tangibles e intangibles asociados con una marca. La idea de separar lo tangible de lo intangible, de comprender cómo una marca puede referirse no sólo a un objeto o a una empresa, sino

literalmente a un estilo de vida constituye, desde luego, un salto espectacular en la comprensión de las marcas.

El posicionamiento de la marca personal o reputación es un concepto por desarrollar, algo a lo que intentamos contribuir los distintos autores de este libro. Ha de ser un proceso consciente, pensado y trabajado. No se trata de saber venderse, sino de conseguir que lo que los otros perciben de mí, como profesional y como persona, sea lo que realmente soy y, por tanto, tendré primero que ser consciente de cómo soy, y a partir de ahí ir puliendo y tallando la piedra para que el resultado sea el que yo he pretendido.

Si no lo hacemos así, si no creamos una imagen auténtica, que transmita lo que de verdad soy, acabaré siendo eso que la gente piensa y que no se corresponde con la realidad.

Para mejorar el mundo hace falta gente a la que merezca la pena mirar e imitar, y más si cabe entre las mujeres, donde puede haber menos referentes, con una imagen personal que arrastre porque se traslucen los valores que la mueven. Si todos pensamos, tal como ha explicado reiteradamente Javier Fernández Aguado, que podemos cambiar las cosas que no marchan adecuadamente a mi alrededor, en esos micromundos en los que nos movemos, acabaremos mejorando el mundo en el que estamos.

No creo en las utopías. Lo que planteo no lo es. Propongo más bien definir una meta por la que merece la pena esforzarse, y con hombres y mujeres con marcas personales llenas de contenido, porque tienen valores detrás. Así, dejaremos una sociedad un poco mejor a los que nos sigan.



La importancia de la imagen física adecuada. No es frivolidad: claves del aspecto para potenciar la marca personal

Mira y Cueto

Doctoras y Socias Fundadoras

Clínica Mira+Cueto

 Nuestra sociedad actual le da mucha importancia, puede parecer que demasiada, a la imagen. Esto se debe sólo en parte a la frivolidad social, en la otra cara tenemos aspectos tan importantes como la salud ¿Le sorprende?

El ser humano ha sobrevivido luchando y seduciendo. Por eso, desde que el mundo es mundo, hemos cuidado nuestro aspecto. Ya en la prehistoria encontramos los primeros ideales de belleza femenina: las pequeñas estatuas llamadas Venus reflejan mujeres obesas, con grandes pechos y exuberancia de caderas y muslos. Es lógico, ya que lo que pretenden reflejar es la fecundidad de la mujer, valor esencial entonces para la supervivencia de la especie. Desde entonces hasta ahora los cánones de belleza siempre han ido dirigidos a identificar a los individuos más fuertes, con mayor capacidad de sobrevivir en cada momento. Esto explica también porque los ideales de belleza cambian tan drásticamente a lo largo de la historia. Si el hombre de Neanderthal apreciaba una mujer voluptuosa era porque los signos de buena alimentación eran sinónimos de salud, fertilidad y supervivencia, en una época donde la comida no estaba precisamente al alcance de la mano. Hoy, en cambio, estamos en el extremo opuesto, hoy se aprecia la delgadez, como indicativo de una persona que se cuida y tiene menos tendencia a las enfermedades del siglo XXI: hipertensión, colesterol, diabetes, entre otras. En cualquier caso los ideales de belleza, siempre que no se lleven al extremo, se asocian inconscientemente a salud. De ahí que el reconocimiento social busque la belleza como fuente de prosperidad y desarrollo. La sociedad selecciona a los individuos que considera más aptos para asegurar la evolución de la especie, y cada uno de los miembros de dicha sociedad, si quiere sobrevivir en la misma, debe procurar estar a la altura.

Cada civilización tiene sus cánones y para alcanzarlos han llegado a vendarse los pies, encorsetarse, deformarse el cráneo, el cuello, los labios o las orejas. ¿Por qué? ¿Realmente compensa tanto sacrificio? Evidentemente sí, puesto que la belleza no sólo nos da un valor social, sino que también tiene un alto valor personal. Gustarse es una de las bases del bienestar físico y psíquico. Sentirnos atractivos acrecienta la autoestima, fortalece los ánimos y nos ayuda a enfrentarnos mejor el día a día. No es pura coquetería, una vez mas es salud. Ya lo dice el doctor Luis Rojas Marcos, eminente psiquiatra y escritor: «para vivir una vida sana y gratificante no basta con curar los males que nos aquejan, sino que es igualmente importante cuidar y vigorizar los aspectos favorables de nuestra naturaleza que nos ayudan a superar la adversidad y a vivir más felices». Y no sólo lo asegura el eminente doctor, con él coincide la Organización Mundial de la Salud (OMS) que en el preámbulo a la constitución de dicha organización establece la definición de la salud como: «la salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente ausencia de lesiones o enfermedades» La realidad es que hay una clara relación entre nuestra imagen y nuestro estado de ánimo, y por lo tanto nuestra salud.

Un ejemplo de la nueva medicina de la calidad de vida es la medicina estética. Cada año millones de personas reciben atención médica con el fin de restablecer o mejorar

su aspecto y como consecuencia fortalecer su autoestima. A diferencia de lo que muchos piensan, no mejoramos nuestro aspecto para gustar a otros, lo hacemos para gustarnos a nosotras/os mismas/os, y así darnos seguridad ante los demás. El problema ocurre cuando, en lugar de mejorar nuestra imagen, pretendemos cambiarla por otra o alcanzar una imagen irreal. Pues tan negativo resulta ignorar la importancia de la estética como obsesionarse con ella, perder los parámetros de la belleza natural y convertirse en una caricatura. Como siempre, la virtud esta en el punto medio. Como profesionales de la medicina estética nos ocupamos de proteger y cuidar las cualidades naturales de nuestros pacientes y ayudamos a superar los desafíos de nuestra caducidad, en el concepto global de la persona. ¿Pero qué necesitamos para encauzar nuestras mejoras físicas? Necesitamos autoconocimiento y autoaceptación, aspectos clave para potenciar nuestra marca personal. «Conócete a ti mismo». Desde tiempos inmemoriales, este aforismo délfico ha sido una preocupación del ser humano. Explorar nuestra realidad personal no se nutre de la evasión exterior sino que es un viaje hacia dentro que nos confronta con nuestro yo, y cuyo propósito último es trascender el egocentrismo para ser felices por nosotros mismos. En la construcción mental de nosotros mismos tienen relevancia la apariencia física, pero también las habilidades, así como la interiorización de lo que los otros creen que somos. «Acéptate a ti mismo». Aceptarse implica concentrarnos en los que nos gusta y, al mismo tiempo, comenzar a cambiar lo que no nos gusta, es una decisión personal y en el mismo momento que la tomemos empezaremos a aceptarnos. Con estos dos ejercicios seremos capaces de acertar en nuestra valoración personal y querernos así de una manera realista, sabiendo potenciar lo destacable y minimizando lo menos armónico pero marcando un equilibrio propio que resultará, seguro, muy atrayente.

Para el común de los mortales lo más importante del mundo es uno mismo. Los temas que nos resultan más importantes y emotivos son los que tratan directa o indirectamente sobre algún aspecto de nuestro yo. He aquí la importancia de conocerse a uno mismo. No podemos querernos a nosotros mismos si no tenemos clara nuestra propia identidad y nos sentimos a gusto con ella. Es, entonces, cuando transmitimos ilusión, fortaleza, atracción, etc., a nuestro entorno, lo que redunda en esa seguridad tan importante a la hora de relacionarnos. Todos nos autovaloramos de una forma global. En este sentido a menudo escuchamos expresiones como «en general me siento bien conmigo mismo». Sin embargo, la valoración global no aporta información sobre los aspectos físicos, psicológicos o sociales concretos que consideramos importantes y seleccionamos a la hora de evaluarnos. Precisamente, entre estos aspectos la apariencia física ocupa un lugar esencial. En el escenario social, el concepto de uno mismo lo representamos a través de nuestro físico y de nuestro comportamiento, por lo que prestar atención y poder tratar nuestro aspecto exterior no implica, ni mucho menos, inseguridad o vanidad, sino que es saludable y útil. El hecho de poder controlar nuestro aspecto exterior nos ayuda a adaptarnos a los cambios, por lo que somos capaces de superar situaciones difíciles y optimizar

 la convivencia con los demás. Nuestra propia identidad, y aquí el físico es un factor determinante, nos da la capacidad de conectar afectivamente con los demás.

Volvamos a la psicología a fin de entender mejor estos conceptos. El físico es un atributo esencial en la elaboración de nuestra identidad. La representación mental de uno mismo necesita ser apoyada por la imagen que proyectamos. Aunque a menudo las apariencias engañan, las mujeres y hombres físicamente atractivos suelen tener un concepto más positivo de sí mismos, transmiten seguridad, y son juzgados por los demás como más capacitados y competentes que aquellos menos favorecidos. El ejemplo más claro lo tenemos en el primer debate televisado de unas elecciones presidenciales en Estados Unidos. Nos referimos al famoso enfrentamiento entre Nixon y J.F. Kennedy, que en 1960 dio un giro inesperado a los resultados electorales. ¿La razón? Todo fue cuestión de imagen. Richard Nixon acababa de estar hospitalizado por una lesión de rodilla, había perdido peso y estaba agotado por la campaña electoral, a la cual no había renunciado a pesar de sus dolencias. No sólo eso, incauto él, renunció al maquillaje que podía haberle disimulado tantas vicisitudes y las malas pasadas de los focos del plató. Por el contrario, Kennedy llegó al estudio de televisión bronceado, descansado y sereno, se maquilló y apareció ante las cámaras con un aspecto saludable, que claramente contrastaba con el de Nixon, que no dejó de sudar durante todo el proceso. La evidencia más clara de la importancia de la imagen que transmitieron ambos candidatos fueron los resultados de las encuestas. Mientras que aquellos que vieron el debate por televisión aseguraban que el senador Kennedy era el vencedor indiscutible del debate, aquellos que lo siguieron por radio señalaban a Nixon como ganador incondicional. Quedó demostrado que en la vida, ya sea pública o privada, no sólo es importante lo que decimos y como lo decimos, también es esencial la imagen de quien lo dice. De hecho, no podemos olvidar que lo que decimos tan solo representa un 10% del mensaje que recibe cualquier interlocutor, el resto es entonación, imagen y lenguaje corporal.

Es obvio que vivimos en una sociedad cada vez más demandante, en la que se nos exige presentar nuestra mejor cara en todo momento. Está demostrado que el atractivo físico con frecuencia constituye una ventaja ante los ojos de los jefes en el trabajo, de las agencias de empleo y de los profesores de universidad. Incluso, hay un estudio realizado en Estados Unidos que evidencia que aquellas personas físicamente agraciadas reciben menos multas de tráfico. Parece que hay un recelo inconsciente a disgustar a los guapos. Y no crean que esta atracción, por lo estético, es una actitud aprendida o impuesta por la sociedad. Se ha evidenciado que los bebés menores de un año fijan durante más tiempo la mirada en aquellas caras consideradas atractivas que en las menos agraciadas. Por lo tanto, la estética y la belleza atraen y condicionan nuestro comportamiento de forma inconsciente desde el día en que nacemos. Y nos parezca frívolo, o no, se trata de un impulso inconsciente que no conviene ignorar pues afecta a todo ser humano e irremediablemente interviene en toda relación entre personas.

Pero no sólo necesitamos de la imagen por razones profesionales. Nuestra expectativa de vida crece a pasos agigantados. Si a principios del siglo XX la esperanza de vida rondaba los 42,38 años, a comienzos del siglo XXI ya vivimos un promedio de 79,2 años. De ahí que surja la medicina antienvejecimiento, para ayudarnos a pasar esa montonera de años frescos como una lechuga. Pero esto no es todo, hay un detalle más: imagínense, llegamos a los 78 años con un cuerpo que marcha como un reloj, sin achaques, pero enfrentándonos cada día al reflejo de un rostro arrugado y descolgado que no refleja en absoluto cómo nos sentimos. Ni hablar, si vamos a llegar tan lejos que al menos sea con buena cara. Por suerte, hoy por hoy, la medicina ha avanzado y pone a nuestra disposición varios recursos para mantener el tiempo a raya de forma natural. La existencia de la medicina estética responde a una realidad médica con creciente interés y demanda por parte de la sociedad, y representa un gran paso en la lucha por mejorar la salud y la autoestima, no sólo en personas con dolencias corporales, sino también de aquellos que consideran el aspecto físico un ingrediente importante de su identidad. Es una disciplina en constante evolución gracias al continuo descubrimiento de nuevas técnicas, aparatos y materiales que son resultado de innovadores avances científicos que incrementan la calidad y los resultados de los tratamientos y la seguridad del paciente que los recibe. El médico estético es ante todo un observador que busca soluciones a las preocupaciones de sus pacientes. Esto significa que como profesionales de la medicina hemos dado un paso adelante, buscando en toda su amplitud y facetas el bienestar personal. Pero para alcanzar este bienestar personal no solo basta con cuidarse y pulir aquellos elementos que no nos gustan, es importante mantenerse en la realidad. Una vez que sabemos hasta donde podemos llegar no hay porque contentarse con aquello de nosotros mismos que no nos gusta. Sin embargo es importante llegar a un equilibrio entre los atributos físicos que idealizamos y la capacidad real de alcanzarlos, pues de lo contrario surgen obsesiones y frustraciones. Si las aspiraciones y las posibilidades se nivelan conseguiremos un concepto positivo de nosotros mismos y seremos capaces de vender bien nuestro «envase personal», transmitiendo ilusión a los demás y dándonos así a conocer con el carisma de lo único. Está demostrado que las sociedades que promueven como deseables objetivos alcanzables o que facilitan la consecución de metas, fomentan en los ciudadanos una perspectiva favorable y esperanzadora de la vida. Son sociedades con mejor calidad de vida que aquellas más competitivas que inducen una lucha obsesiva por alcanzar ideales inaccesibles a través de la moda y la imagen. No todas las mujeres somos Adriana Artiles ni todos los hombres Vin Diesel y quien se establece estos modelos como meta tan solo logrará frustración y desencanto. Si, si, claro que se cuidará y se hará retoques hasta la saciedad, pero lo único que conseguirá es perder la autoestima que tanto buscaba, pues nunca se verá todo lo bien que ha deseado.

En el otro lado de la moneda tenemos a aquellas personas que, aun carentes de atributos y atractivo, tienen una autoestima muy alta. Tan alta que se acaban haciendo, si no guapas, al menos atractivas a los demás. Estas personas no solo se aprecian

 mas a sí mismas, también aprecian mucho a los demás, conectan fácilmente con ellos, desarrollando buenas relaciones y defendiendo sólidamente sus propios juicios. En definitiva son hombres y mujeres que se gustan y se aceptan, se sienten seguros en público y en la intimidad y por lo general se reconocen como personas felices. Lo importante, por lo tanto es la autoestima, la imagen personal tan solo debe ser una herramienta para alcanzarla.



Mi marca y yo

Alicia Malumbres

Socia-ejecutiva

Avalon. La red de expertos

Antes de meternos en faena sobre qué es una marca personal y cómo construirla, es importante distinguir marca de identidad. No tener marca personal no significa no tener identidad. Toda persona tiene su identidad propia y sus características únicas e irrepetibles que no siempre se expresan en forma de marca, ni resulta necesario hacerlo. En entornos competitivos, donde las situaciones de partida son muy parecidas para todos, o en circunstancias en las que la diferenciación es imprescindible para conseguir nuestras metas, la identidad puede no ser suficiente y surge la necesidad de crear una marca personal.

En cualquier caso, lo importante de la marca personal no es la marca, sino la persona que hay detrás de ella. Vaya también por delante que, si nos consideramos a nosotros mismos como un producto que vender, nos tratarán como tal.

Aplicar el concepto de marca a las personas es interesante si nos hace mirar hacia dentro para destapar nuestro frasquito de esencias, puede ser menos positivo si buscamos qué tenemos dentro para gustar al mercado, a veces al mercado le gustan cosas muy raras, y será potencialmente destructivo si nos vendemos como lo que no somos. Confundimos a los demás y nos confundimos a nosotros mismos. En vez de centrar el tiro, generamos ruido y dispersión.

1. Empezar por el principio. ¿Qué es una marca?

Las innumerables definiciones existentes tienen en común visualizar la marca como un fenómeno emocional: lo importante son las emociones que generan en el potencial cliente o usuario. Las marcas más potentes son aquellas que consiguen que las personas la hagan suya, mi banco, mi cerveza, mi supermercado, mi gasolinera, identificándose con los valores que representan. Por definición, aquello que consideramos nuestro es lo que más valoramos, lo que defendemos con más entusiasmo y con lo que más condescendientes somos ante una equivocación o mala experiencia. En referencia a la marca directiva pasa algo muy parecido, nos enorgullece trabajar para alguien a quien admiramos y se nos llena la boca al decir «es mi jefe», como si eso, de alguna manera, nos diera parte de sus virtudes. Igualmente no aceptamos la jefatura de quien nos disgusta ese será tu presidente, el mío no aunque de hecho sí lo sea. No siempre elegimos a nuestro jefe, sí podemos reservarnos el derecho de reconocerlo como tal y hacerlo nuestro, dependiendo de la relación emocional que establezca y los valores que le atribuimos. Esta es la razón de que las empresas empiecen a prestar atención al concepto de marca directiva y traten de gestionarla a través de la creación de modelos de liderazgo o estilos de dirección consistentes y uniformes. Los jefes son el canal natural, directo y más potente, para conseguir el enganche emocional de las personas.

2. La marca corporativa, la marca personal y la marca directiva

Aunque a veces resulte algo agobiante que sea así, ser directivo aumenta nuestra influencia directa en el entorno profesional (y en la sociedad en general), en la vida de otros y en el bienestar y enriquecimiento percibido al trabajar en nuestra empresa. El bienestar percibido por nuestra gente se traslada directamente a sus relaciones con el cliente en forma de servicio o de venta de producto. Nuestra empresa puede ser estupenda y disponer de muchas y buenas herramientas de gestión, de productos y servicios de los que sentirnos orgullosos y de reconocimiento del mercado. Todo eso valdrá de poco si trabajar con nosotros no supone una experiencia positiva para las personas. Si no somos buenos jefes, preferirán a la larga o a la corta (dependiendo de lo incómodos que resultemos) trabajar en otro lado. En este punto la marca corporativa, la marca directiva y la marca personal se dan la mano y generan coherencia (experiencias positivas acordes con lo esperado) o destrucción de marca (experiencias negativas, al no cumplirse las expectativas previas). No hay nada peor que la distancia entre nuestra promesa de marca, y la experiencia real con el jefe, sea muy grande. Empresas potentes y reconocidas han descubierto que su valoración de marca es mejor en los no empleados, que una vez incorporados a la compañía. Si damos por bueno que la convivencia, en un mundo que no es idílico, genera desgaste, éste puede llegar a ser extraordinariamente rápido, produciéndose la destrucción de marca en el primer año y en colectivos clave. La rapidez en la destrucción de marca indica deficiencias en su gestión, acelera el desenganche emocional y la potencial falta de compromiso. Es frecuente que esto ocurra en compañías con una imagen atractiva que las hace aspiracionales para mucha gente. Haciendo un juego de palabras facilón, si no encuentran la forma de pasar de aspiracionales a inspiracionales llegarán a tener dificultades para generar relaciones emocionales positivas, es decir perderán capacidad de enganchar con sus grupos clave, debilitando su identidad y posicionamiento de marca. Claramente, es mejor no generar expectativas que destruirlas, razón por la cual la marca directiva, como canal de experiencia de marca e inspiración, es un elemento importante a gestionar, si queremos rentabilizar al máximo la inversión realizada en marca corporativa.

Bien es cierto que la marca directiva, como la política, no vive sus mejores momentos. Ante esta realidad, podemos enrocarnos para aguantar la tormenta que, ¿seguro? pasará y esperar a que vengan tiempos mejores, o impulsarnos a pensar cómo podemos mejorar la marca directiva proactiva y personalmente. Embebidos en nuestro rol directivo tendemos a olvidar que clientes y empleados son miembros activos de la sociedad en general, esa a la que percibimos a veces tan ajena, y que, últimamente, nos pega duro, colgándonos el papel de malos de la película. Los valores empresariales no están claros, o no los trasmitimos bien, en cualquier caso se respira falta de credibilidad. Necesitaríamos respuestas para evitar un divorcio con la sociedad. El posicionamiento de la marca personal o reputación es un concepto potente para conseguir, a través del directivo, que la separación sea transitoria y se

 recupere la credibilidad, con un esfuerzo de marca personal. Es lo malo de ser directivo, que hay que esforzarse más que el resto.

Llegados a este punto, se nos abren varios interrogantes: ¿conozco mi marca corporativa? ¿Conozco mi marca directiva? ¿Conozco mi marca personal? Y crece la duda sobre la posibilidad de gestionarlas, congruentemente, en un posicionamiento de la marca personal o reputación creíble. Vamos por partes.

3. ¿Conozco mi marca corporativa?

Si cuando lees los valores de tu empresa te vienen con facilidad a la cabeza, unas cuantas decisiones que has tomado últimamente en virtud de ellos, o puedes asociarlos concretamente a alguna política o sistema de gestión corporativo, o ponerlo en relación con alguna táctica que empleas habitualmente, es que tienes un buen conocimiento de los valores de tu marca, y de los atributos que le reconoce el mercado. Si no puedes traducir los valores de marca a tus comportamientos concretos del día a día, sean estos operativos, tácticos o estratégicos, tu comprensión de la marca corporativa es mejorable. Lo importante de los valores son los comportamientos que provocan, pues esos son los que se convierten en atributos de marca. Lo importante de los valores de marca no es su nombre, ni siquiera su definición, sino el conocimiento de negocio que existe detrás de ese nombre. El mismo valor cercanía con cliente por ejemplo, significa y describe modos distintos de hacer el negocio en cada empresa. Aunque todas ellas desean que la cercanía sea un atributo de marca, claramente percibido, los comportamientos cercanos pueden ser muy diferentes, obviamente tienes que saber cuáles son los característicos de la tuya.

Apoyar la marca corporativa te exige ser consciente de cómo tus propios valores influyen en los comportamientos de otros desde el rol directivo. No significa perder tus cualidades personales, pero seguramente, sí negociar con alguna de ellas y trabajar el modo en que las transmites. No se trata de convertirse en un robot, políticamente correcto y emocionalmente increíble, sino de encontrar el punto de encuentro entre tu rol y tú mismo. Ese trabajo es personal e intransferible y se realiza analizando tus valores y objetivos en relación con los valores y objetivos corporativos.

4. ¿Conozco mi marca personal?

Un método sencillo es valorar cómo son de parecidas la imagen que tenemos de nosotros mismos y la imagen que tienen los demás. Si lo que nosotros creemos que somos y los demás dicen que somos es sustancialmente diferente, nuestra marca personal no tiene una identidad firme, ni un posicionamiento claro, y es más difícil gestionarla. ¿A menudo te sorprende cómo te perciben? ¿Provocas con frecuencia reacciones diferentes a las esperadas? Si la respuesta es sí, no estás gestionando bien tu marca personal. La prueba del algodón es cuando tu pareja, o tus amigos incondicionales, te dicen que estás rodeado de pelotas, incapaces de decirte lo que

piensan. Las probabilidades de que tu rol esté restando valor a tu persona, suelen ser elevadas en estos casos. Dudar acerca de la mejor manera de ejercer nuestro rol directivo es perfectamente razonable, no saber cuáles son nuestros valores personales es harina de otro costal y, en ocasiones, lo mezclamos con facilidad. La experiencia demuestra que la fortaleza de la marca personal facilita el buen ejercicio de la marca directiva, y no al revés.

Apoyar tu marca personal significa identificar aquello que los demás consideran lo más propio de ti, lo que indiscutiblemente te define como persona. No se trata de juzgar si son cualidades (atributos) buenas o malas, dependerá de la situación y del criterio de los protagonistas. Lo importante es que identifiques la base de tu marca: qué creencias, valores, expectativas y motivaciones son los que influyen en el resto de atributos de marca, que los demás te conceden. Es importante saber bajo qué atributo llega hasta los demás, puesto que son ellos los que se tienen que enganchar a tu marca. Tu trabajo es entender dónde y por qué se alejan las características percibidas, por los otros, de tu base, y disminuir el grupo de amigos personales (gap).

5. ¿Conozco mi marca directiva?

La marca directiva es la imagen que los directivos generan en aquellos que no lo son. Los valores positivos y negativos que se atribuyen a la tribu directiva. Se asocia con la marcha de la economía, con la calidad de la gestión de empresas, con el prestigio de las empresas, con los resultados económicos del país, con la calidad de los directivos españoles, y no está pasando por su mejor momento.

Las empresas no invierten mucho en desarrollar explícitamente una marca directiva propia, y a pesar de todo a veces se forma y puede llegar a ser muy potente. Precisamente por no estar proactivamente gestionada su percepción es inconsistente y pierde potencia positiva. La valoran más los accionistas que los empleados, y no hay que olvidar que como vehículo de transmisión de marca son más potentes los segundos. Formalmente, suele existir un modelo de liderazgo o un manual de estilo directivo, asombrosamente parecido en todos sitios, que contienen las actitudes, comportamientos y valores que deben tener los directivos de la compañía X. Como no se evalúan, ni se siguen en realidad, sirven de poco. La marca directiva real de tu compañía, y la tuya, tienen más que ver con la opinión de la gente sobre sus jefes, con la capacidad de generar compromiso, orgullo de pertenencia y fidelidad de clientes y empleados que con las descripciones del modelo de liderazgo, o los manuales de estilo de dirección. En estos casos, se describe la marca directiva ideal, sin embargo es mucho más real el efecto informal que ejercen los primeros ejecutivos sobre el resto de la tribu directiva a la hora de crear atributos de marca.

En el momento en que te nombran directivo, ya eres de la tribu. Tu forma especial de ejercer la dirección afectará, para bien o para mal, en la imagen que el conjunto de los directivos proyecta hacia los demás. En realidad, marca directiva y marca

 personal son lo mismo, aplicado al colectivo o al individuo. La marca directiva es el modo en que expresas tu marca personal a la hora de ejercer el rol directivo. Y hay que hacerlo en un sistema de valores concreto, lo cual no es necesariamente fácil ni resulta siempre sinérgico.

6. Gestionar la marca directiva

Podemos entender la gestión de nuestra marca como el proceso por el cual nos ocupamos de transmitirla de acuerdo con unos principios que le den identidad, para conseguir un posicionamiento en cualquier canal de comunicación, que ahora son múltiples. Sin duda es importante hacerlo, forma parte del proceso de creación y gestión del posicionamiento de la marca personal o reputación, y está dando lugar al desarrollo de servicios profesionales de asesoramiento en gestión de marca en la Red y fuera de la misma. Existe otro reto, quizá más importante, en la gestión de marca directiva: encontrar el equilibrio entre el rol y la persona.

En psicología aprendes muy pronto que cuando una dimensión crece a expensas de otra, acaba generando un desequilibrio y finalmente una crisis. Todos tenemos ejemplos de personas que, absorbidas por su rol, lo ejercen de forma despersonalizada, en modo automático, robotizado, perdiendo de alguna manera su identidad propia a favor de las exigencias del rol. Suelen tener escasa potencia como marca que genere huella emocional positiva en aquellos con los que se relaciona, básicamente porque los humanos tenemos la manía de creernos únicos y rechazamos estilos estandarizados, que nos estandarizan. Nada está por encima de la persona. Igualmente, en sentido contrario, directivos con gran personalidad y enorme potencial de contribución de valor a la empresa y a la sociedad, se convierten en individuos fuera del sistema (outsiders) por no integrar el rol con sus valores de forma equilibrada, desperdiciando su potencial. La necesidad de acompañamiento, en este reto de gestión de la marca directiva, está provocando el rápido desarrollo de las figuras del mentor y del coach.

El equilibrio entre el rol y la persona es la manera más sólida de garantizar que la marca personal y la directiva se apoyen la una a la otra, generando unos valores creíbles. Si la solidez es real, disminuye la probabilidad de resultar inconsistente dependiendo del canal o el grupo con el que te relacionas.

Resulta paradójico que numerosas empresas consideren peligroso invertir en el desarrollo de la marca de sus directivos, como si ello fuera contario a sus intereses de compañía. Siguen creyendo que la persona y el rol son diferentes, para ellos ser directivo es como ponerse un disfraz que te quitas al llegar a casa.

7. Las características de una buena marca

Hay un cierto desencanto y escepticismo con respecto al sistema de valores actual. Diariamente convivimos con un incesante bombardeo de imágenes idílicas, anuncios

publicitarios emocionantes y frases grandilocuentes sobre valores que no siempre se transforman en experiencias de marca y se convierten en elementos de mercadología o marketing: sostenibilidad, solidaridad, desarrollo, equilibrio personal, vida familiar, entre otros. En este ambiente, lo que más potencia y diferencia aporta a la marca directiva es, sin duda, su credibilidad. Una buena marca directiva genera enganche cuando es, y no sólo parece, coherente, predecible y auténtica. Conseguirlas depende de que descubras tus atributos reales y los transmitas de una forma que los demás puedan reconocer con facilidad.

7.1 Coherente

La coherencia tiene mucho que ver con ocuparnos de tener un criterio sólido, adquirido a través de la diversidad de opinión. Eso permite adaptar ideas, valores, y comportamientos a colectivos diferentes, con características diferentes y en ocasiones opuestos. La coherencia se basa en un trabajo profundo y continuado de conocimiento del entorno, que tiene como resultado encontrar los puntos de encuentro en colectivos o intereses contrarios en algún sentido. Las empresas globales exigen un esfuerzo de coherencia mayor por la diversidad de grupos con los que se relacionan. Sus directivos deben tener cualidades que les permitan serlo o la experiencia de marca será contraria a esta característica. Sin ir tan lejos, encontrar las sinergias entre los cinco grupos de interés que cualquier compañía tiene (accionistas, clientes, empleados, proveedores y sociedad), exige a los directivos desarrollar cualidades para ser coherentes, aunque actúen en un ámbito local más pequeño. La coherencia tiene que ver también con la capacidad de cuestionar y evolucionar creencias, valores o modelos que, clara y bien contrastada, no permitan un punto de encuentro posible para alguno de los grupos de interés.

¿Qué características me ayudan a comprender otras realidades? ¿En qué valores me baso para trabajar sinceramente en entender otras perspectivas? ¿Qué capacidades me permiten adquirir perspectivas múltiples? ¿En qué me apoyo para defenderme de caer en el pensamiento único? Respondiendo a éstas u otras preguntas que te hagas, encontrarás qué cualidades puedes incorporar a tu marca para hacerla coherente.

7.2. Predecible

A todos nos gustan las marcas fiables, que nos dan confianza a la hora de relacionarnos con ellas. Sabemos qué va a pasar cuando las usamos. La gran ventaja de crear y gestionar tu marca es que, con ella, haces una promesa explícita, una promesa que, si la construyes bien, serás capaz de cumplir.

Para ser un jefe predecible tienes que: saber qué te gusta y qué no, en qué crees y en qué no, qué esperas de tu gente y qué no, qué estás dispuesto a dar y qué no, con qué cosas estás de acuerdo y con cuáles no, cuáles son tus objetivos y cuáles no. Decirlo con claridad a los demás, convierte tu marca en una marca fiable, que no genera sorpresas desagradables. Provoca seguridad en los demás. En el momento en que estableces con claridad las reglas del juego, les permites participar activamente, con confianza, y con el margen de maniobra que aporta tener información de valor para leer las situaciones. Permites prever las dificultades y ventajas que pueden tener en su relación contigo, su jefe, y el representante de la forma de relacionarse con la empresa.

7.3. Auténtica

Suena difícil conseguir generar una huella emocional positiva cuando tienes que tratar diariamente con aquellos a los que le vendes marca en un entorno que no es rosa. Mantener una marca directiva auténtica es bastante más complejo que crear imagen de marca, por el desgaste que supone la relación diaria con aquellos que nos tienen que comprar. Resulta más fácil ser auténtico si aclaramos que generar huella emocional positiva no es caerle simpático a todo el mundo, ni que todos nos admiren.

Un buen jefe provoca aprecio. Apreciar no es gustar, adorar, admirar ni idealizar. Apreciar algo o a alguien es descubrir qué tiene de valioso para nosotros. Podemos apreciar sinceramente a alguien que resulta incómodo, con el que no tenemos afinidad natural, siempre que esa persona nos aporte ideas, preguntas, críticas, visiones, perspectivas, comportamientos útiles que nos hacen crecer. Se puede ser un antipático altamente apreciado. Pero ojo, el aprecio nada tiene que ver con la famosa distancia directiva, basada en el prestigio y la superioridad, que algunos siguen defendiendo como atributo importante para mantener cada rol en su sitio. Resultar apreciable para nuestros equipos es lo mismo que resultarles útiles.

Encontrar el equilibrio entre la persona y el rol ayuda mucho a ser auténtico, que no es lo mismo que ir por libre. En el caso de que imitando tus comportamientos, poco adaptados al rol, saques a tu equipo del circuito, aunque sea temporalmente, no resultarás útil. Podrás resultar valiente pero no un directivo auténtico, pues no sabrás ejercer el rol. Un directivo tiene la responsabilidad de integrar y hacer crecer a las personas en y con una empresa y cultura determinada. Para eso necesita una serie de cualidades, que forman su marca. Si no consigue hacerlo porque no las tiene o no las quiere tener, tendrá que tomar decisiones, o perder autenticidad.

Contestar a las preguntas siguientes te ayudará a encontrar cualidades a incorporar a tu marca, minimizando el riesgo de no resultar auténtica.

¿Dónde mis cualidades y valores personales resultan sinérgicos con los valores de marca corporativa, y dónde no? ¿Cuándo y en base a qué soy útil a los demás en la labor de traducir a comportamientos los valores de marca? ¿Qué principios o creencias me resultan difíciles de aceptar y cómo los soluciono? ¿Haciendo qué, resulto apreciable a los demás?

8. El último apunte

Quizá tendría que ser el primero. A la hora de ponerte a construir tu marca, y puesto que para hacerlo bien necesitas invertir tiempo, esfuerzo personal y probablemente dinero, hay que tener claro para qué lo haces ¿Qué quieres conseguir creando tu marca?

¡Suerte!



La marca personal en el mundo digital

Pablo Melchor

CEO & Founder

Honest and Smart

–¿Qué miras, hijo?

Como siempre, Borja pasaba demasiado tiempo enganchado al ordenador y a Alfonso le ponía nervioso no entender a qué se dedicaba su hijo.

–Nada, papá.

–¿Cómo que nada? –Bueno... es que... mira lo que sale en Google, cuando busco tu nombre...

Alfonso se quedó pálido al comprobar que el primer resultado que aparecía en la pantalla era ese maldito artículo que un periodista había escrito sin contrastar la información y que, infundadamente, le hacía parecer un posible cómplice en una trama de corrupción. No le acusaba de nada directamente, pero que su nombre apareciera en relación con el de los inculpados era suficiente para generar sospechas y desconfianza. Preocupado, Alfonso siguió hacia abajo por la lista de resultados, haciendo clic en ellos uno a uno. El resto de enlaces no tenían nada que ver con él: páginas personales, diarios o vídeos de otras personas con el mismo nombre (dos españoles, un mexicano y un venezolano). «¿Qué puedo hacer?», se preguntó Alfonso, agobiado y añadió: «¿cómo quito eso de ahí?».

Hasta este momento, a Alfonso, al igual que a la práctica totalidad de los directivos de su generación, no se le había pasado por la cabeza que su reputación personal pudiera verse afectada por algo que ocurriera en la Red. Siempre se había preocupado por cuidar las relaciones y era un profesional reconocido en su círculo de contactos, pero ahora se encontraba con que alguien a quien no conocía había publicado un contenido muy negativo, asociado a su nombre y en un lugar en el que cualquiera podría encontrarlo. Peor todavía: si la mención negativa hubiera aparecido en algún periódico en papel, al día siguiente ya estaría archivada en una hemeroteca, lejos de los ojos del público en general. Sin embargo, ese artículo publicado en la Red podría ser encontrado y leído una y otra vez, ¡indefinidamente! Los casos similares al de Alfonso son bastante frecuentes, pero hay muchísimas otras formas en las que esos resultados de búsqueda pueden tener el efecto de un torpedo a la línea de flotación de nuestra marca personal: cazatalentos que, investigando a un candidato, se encuentran con las fotos de la barbacoa en la que se disfrazó de Marilyn Monroe; candidatos que encuentran críticas feroces a su posible nuevo jefe en foros que hablan de la empresa; y así un largo etcétera. ¿Se pueden evitar este tipo de situaciones? ¿Se puede hacer algo al respecto una vez que ya han ocurrido? En este capítulo, nos adentrarnos en el mundo digital para comprender qué hay detrás de los resultados que muestran los buscadores, cómo podemos plantear una estrategia para influir en ellos y cómo llevarla a la práctica sin ser en absoluto un gurú de la informática.

1. Marcas, marcas, marcas

Antes de volver al caso de Alfonso, me gustaría invitarte a pensar acerca de las marcas. El concepto de marca personal puede ser difícil de acotar y es frecuente que provoque en nosotros una reacción emocional: incertidumbre («entonces, ¿tengo que venderme?»), miedo («qué dirán»), etc. Asociar marca y persona nos cuesta. Por eso, puede ser útil olvidarnos por un momento de nosotros mismos y empezar por pensar, en cambio, en las marcas de productos y servicios. Así podremos realizar un análisis más racional que después trasladaremos al ámbito personal. Pensando ya en el mundo empresarial, lo más importante que debemos comprender es que las marcas no son lo que la empresa dice acerca de sus productos o servicios, sino lo que dice de ellos el público al que van destinados. Y no me refiero a un análisis coste-beneficio ni a un sesudo análisis de las características de los productos, sino al tipo de reacción rápida y en ocasiones incluso visceral que, como potenciales clientes o consumidores, tenemos ante el producto. Ante las marcas que nos resultan familiares, solemos reaccionar con confianza; ante las marcas desconocidas, nuestra reacción suele ser la contraria. Hay marcas de culto como Apple, y marcas que en cambio no consiguen cautivar al consumidor. ¿Cómo generan las marcas esas reacciones? Si bien es cierto que marcas como Coca-Cola se han creado a base de publicidad con el desarrollo de los medios de masas (¿qué tiene que ver el sirope azucarado y carbonatado con la felicidad?) Es un error pensar que anunciarse es la única herramienta efectiva. Pensemos por ejemplo en la Termomix. O en Zara, una marca creada en base a la localización de sus tiendas y la eficiacia de su cadena de producción y suministro, que les permite ofrecer ropa siempre a la última y a precios asequibles. Hablando del precio, la cifra que aperece en la etiqueta puede ser un elemento fundamental de la marca, tanto si se trata de un buen precio (por ejemplo Mercadona) como si se trata de un mal precio (por ejemplo Louis Vuitton y las otras marcas de artículos de lujo). Sabemos ya, por tanto, que las marcas son percepciones («qué se dice de mi, qué reacción provoco») y que existen diferentes variables y herramientas que pueden jugar un papel en la creación o el posicionamiento de una marca. Veamos cómo se aplican estos conceptos a las marcas personales y en el mundo digital.

2. ¿Qué se dice de mí?

¿Quién no tiene curiosidad por saber lo que los demás opinan y dicen acerca de él? Como seres sociales que somos, tenemos una necesidad de reconocimiento y nos miramos en el espejo de los demás. Por otro lado, necesitamos sentir que, en cierta medida, somos únicos. Cualquiera de estas dos necesidades, llevada al extremo, termina resultando perjudicial: es importante encontrar un cierto punto de equilibrio entre dejarnos llevar por las opiniones de los demás e ignorarlas completamente. Debemos tener nuestros propios criterios, pero es necesario y enriquecedor escuchar y valorar las opiniones de otros. En nuestras interacciones cara a cara, suele

 ser difícil saber qué opinan de nosotros las personas que nos rodean. Los hábitos sociales nos llevan a mantener esas opiniones en secreto, aunque existen excepciones importantes. En los entornos profesionales, por ejemplo, sí pueden existir mecanismos formales de retroalimentación o feedback que nos permiten adentrarnos en ese espacio normalmente oculto de lo que piensan los demás. Al margen de estas excepciones, existe un grupo de personas para las que el problema puede ser más bien el contrario: están sometidas permanentemente a las opiniones de amigos y enemigos, personas cercanas o completos desconocidos. Se trata de los personajes públicos, como por ejemplo los políticos, que leen y escuchan opiniones acerca de ellos a diario en prensa, radio y televisión. En otras palabras, son muy conscientes en todo momento del estado de su marca personal. Como vamos a ver a continuación, cuando nos adentramos en el mundo digital nos encontramos con un panorama bastante distinto.

3. Viviendo como personajes públicos

Casi todos nos ponemos cómodos al cruzar la puerta de casa. Por decirlo de alguna forma, estamos en bata y zapatillas. Para salir a sacar al perro, descartamos la bata pero nos ponemos algo rápido. Para ir a una reunión importante con un cliente, sin embargo, seleccionamos con más cuidado otro tipo de indumentaria. Estos cambios de aspecto no significan que seamos diferentes personas o que no seamos fieles a nuestra naturaleza. Simplemente, gestionamos y ajustamos qué parte de nosotros mismos vamos a mostrar en cada situación. Qué mostramos y qué dejamos de mostrar depende fundamentalmente de nuestras sensaciones de intimidad y anonimato. En casa, estamos en un entorno íntimo, a salvo de la observación por parte de otros. Cuando salimos a la calle en una gran ciudad, sabemos que hemos abandonado ese espacio de intimidad, pero mantenemos la protección del anonimato. Es probable que no nos crucemos con nadie conocido y que nadie se fije en nosotros a no ser que haya en nuestro aspecto algo especialmente llamativo. En la presentación al consejero delegado o a un cliente importante, hemos perdido ya los dos niveles de protección. Somos el foco de toda la atención. Para los personajes públicos, la esfera de protección es mucho más reducida. Son observados, fotografiados y valorados continuamente. En el caso extremo de los personajes de moda de la prensa rosa, estar en cualquier espacio público implica la posibilidad de verse rodeado por reporteros. Esa exposición, mucho mayor, implica riesgos y oportunidades. Entre los riesgos está, por ejemplo, que cualquier descuido en un espacio público puede afectar a tu imagen personal. Sin embargo, una presencia tan continua en el ámbito de lo público es también una oportunidad para posicionarse personalmente o para difundir determinados mensajes. En la Red hay varias tendencias que hacen que todos estemos a un paso de convertirnos, en cierta medida, en personajes públicos. En primer lugar, el desarrollo de la tecnología ha hecho que desaparezcan las barreras de entrada para la publicación: cualquier persona con acceso a la Red puede colgar contenidos de forma muy sencilla y sin coste. En este escenario, es muy fácil

que, incluso si tú no has publicado nunca nada, tu nombre aparezca en algún lugar. Puede que salgas en algún listado como co-autor de aquel informe en el que participaste. O tal vez alguna empresa de directorios haya publicado tu nombre, teléfono y dirección. Además de esto, las opiniones sobre ti, que tradicionalmente no irían más allá de un grupo de compañeros de trabajo alrededor de la máquina del café, pueden ahora tener una audiencia potencial de miles o millones de personas. Puede parecer un ejercicio teórico, pero ocurre a diario en los colegios con alumnos que se burlan de los profesores conectados a la Red, en las empresas con empleados que protestan por las condiciones o por algún despido, en las comunidades de vecinos que cuestionan al administrador. En segundo lugar, los buscadores como Google han hecho que estos nuevos micro-contenidos sean encontrables: sin ellos, el chascarrillo publicado por una persona cualquiera sería como una gota de agua en el mar; con los buscadores, cualquier contenido puede subir a la superficie y ser destacado de forma clara si puede ser de interés para el usuario que ha lanzado la búsqueda. El efecto de estas dos tendencias es que, antes o después, todos vamos a tener un rastro digital público, accesible por cualquiera en cualquier momento. ¿Qué encontrará quien lo investigue? ¿Te verá en bata y zapatillas o con tu traje del trabajo? Si te gustaría poder influir en las respuestas a estas preguntas, vas a necesitar una estrategia.

4. Una estrategia para tu marca personal en la Red

Como ya comentábamos antes, en nuestra vida cotidiana estamos muy acostumbrados a gestionar qué aspecto de nosotros mismos es el que vamos a mostrar según las circunstancias. Es algo que hacemos de forma natural. Sin embargo, no estamos acostumbrados a hacer lo mismo en la Red. Por este motivo, es importante pararse a pensar antes de actuar. Así evitaremos caer en errores que podríamos haber esquivado fácilmente. Una gestión efectiva de nuestra marca personal en la Red nos permitirá minimizar los riesgos y sacar partido de las oportunidades que nos brindan los canales digitales ¿Por dónde empezar? Toda buena estrategia parte de un análisis de la situación de partida. Aunque existen herramientas avanzadas para realizar un diagnóstico exhaustivo del estado de cualquier marca en la Red, vamos a centrarnos en una que todos conocemos y que nos permite tener una buena visión de forma muy sencilla: Google.

4.1. La situación de partida: el narcisismo digital

¿Has probado a buscar tu propio nombre en Google? Es lo que en inglés se llama narcisismo digital *(egosurfing)*. Si no lo has hecho, deberías probarlo antes de seguir leyendo. Cada vez más, la respuesta a la pregunta: «¿quién es...?» se busca en Google, y el resultado es el que acabas de ver al probar con tu propio nombre. Tal vez hayas encontrado algo sorprendente. Tal vez hayas descubierto que en Argentina hay varias personas con las que compartes nombre. Puede que hayas visto que pareces impor-

tante, o que, simplemente, no apareces. ¿De dónde vienen los resultados que muestra Google? Google utiliza una serie de programas informáticos llamados robots para rastrear toda la Red en busca de información. Los robots se encargan de almacenar toda la información necesaria para que Google pueda mostrar sus resultados de búsqueda con la mayor velocidad posible. Cuando realizamos una búsqueda en Google, entran en juego otro tipo de programas cuyo objetivo es recuperar la información y construir las páginas de resultados. De cara a gestionar nuestra marca personal en el entorno digital, es importante comprender cómo Google construye esas páginas.

- En primer lugar, Google utiliza una serie de algoritmos para intentar mostrar al usuario los resultados ordenados en función de su relevancia
- En segundo lugar, de acuerdo con la filosofía de la búsqueda universal, el buscador intenta mostrar contenidos en diferentes formatos porque a priori no sabe qué tipo de contenido es el que mejor puede satisfacer la demanda del usuario. Puedes comprobarlo buscando por ejemplo Barack Obama verás noticias, artículos, perfiles de redes sociales (hablaremos de este concepto más adelante), fotos, vídeos, etc. En relación con la relevancia, es importante tener muy en cuenta que la clasificación de resultados de Google no se basa en la fiabilidad de las fuentes, sino en su popularidad. Un contenido absolutamente falso pero muy popular (por ejemplo, un artículo del que muchos diarios se hayan hecho eco, incluyendo enlaces al contenido original) puede aparecer perfectamente en las primeras posiciones.

4.2. La decisión: ¿cómo será la faceta digital de tu marca?

Gracias al narcisismo digital, a estas alturas deberías tener una buena idea del aspecto que tiene hoy tu marca personal en la Red. El siguiente paso es definir qué aspecto te gustaría que tuviese en el futuro. Tenemos una foto de partida pero, ¿cuál sería tu foto ideal? Tal vez hoy no aparezcas en esos resultados de búsqueda, o tal vez aparezcan un par de datos neutros y pienses que con eso es suficiente. ¿Para qué dedicar tiempo a algo que no está dando guerra? Aunque puedas pensar que no aparecer es una opción válida, en realidad es una decisión muy arriesgada. Si no optamos decididamente por decir quiénes somos, es fácil que sean otros los que nos definan, como descubrió abruptamente Alfonso, el directivo del que hablábamos al principio del capítulo.

Si descartamos la opción de no aparecer, ¿qué podemos contar acerca de nosotros? ¿Cómo podemos definirnos? Encontrar un posicionamiento diferencial no es tarea fácil. Para tener algunas referencias, puede resultarte útil estudiar algunos de los patrones más habituales:

- El experto.
  El experto se labra su reputación generando contenidos en torno a una determinada temática de forma continuada. El contenido puede incluir el análisis de las tendencias y su impacto en un determinado ámbito (por ejemplo, la empresa, la sociedad en general), comentarios sobre las noticias del sector, etc. Un ejemplo muy conocido es el de Enrique Dans, cuyo diario: (www.enriquedans.com) es uno de los más populares en lengua española.

- La personalidad.
  Algunas personas se han hecho un hueco en la llamada *blogosfera* no tanto por sus contenidos como por tener una trayectoria previa poco común y una personalidad claramente reconocible. Dos ejemplos de personalidades con marcas personales fuertes en la Red son el emprendedor Martín Varsavsky (fundador de Jazztel, Ya.com y Fon), con su diario spanish.martinvarsavsky.net o Mark Cuban (entre otras cosas propietario del equipo de baloncesto Dallas Mavericks), que escribe en (blogmaverick.com).

- El experto o entusiasta *(geek)*.
  En el mundo digital, no pueden faltar los personajes que viven por y para la tecnología. Blogueros *(bloggers)* como Robert Scoble (www.scobleizer.com) han labrado su reputación en base a hazañas como acampar a la entrada de un Apple Store en Palo Alto para ser el primero en pagar 499 dólares por un diario (iPad). Puedes ver una foto en la dirección (http://j.mp/scoblepaloalto).

- El analista irónico.
  Como contrapunto al caracter más serio del experto, existen personas que construyen su posicionamiento cuando comentan con ironía la actualidad de un sector y destacan lo llamativo y lo curioso, lo que no significa que sus conocimientos sean inferiores a los del experto. Un buen ejemplo es el columnista de tecnología del *The New York Times*, David Pogue, quien realizó esta ponencia única en las prestigiosas conferencias TED: (http://j.mp/pogueted).

Como estos, existen muchos otros patrones. Replicar en cierta medida un patrón que encaje bien con quién eres puede ayudarte a empezar, sirviéndote como guía. A medio plazo, sin embargo, tanto por tu satisfacción personal como por la necesidad de diferenciarse en un mundo caracterizado por la sobrecarga informativa, deberás encontrar ese espacio que sólo tú puedes ocupar, un lugar en el que las dos dimensiones de quién eres y cómo te perciben estén alineadas y en armonía. Nuestra marca personal no tiene por qué ser estática. Al igual que las empresas pueden trabajar

sobre sus marcas, tomando medidas para que sean percibidas como líderes, innovadoras, fiables, etc., nosotros podemos trabajar para moldear progresivamente nuestro posicionamiento. La palabra progresivamente es importante. Los giros de 180 grados no suelen ser creíbles y, en cualquier caso, los cambios no se pueden hacer de la noche a la mañana. Los ajustes del posicionamiento exigen una clara definición de objetivos, una hoja de ruta y, sobre todo, un trabajo continuado y consistente en la dirección trazada. Más que un destino, es un camino en el que hay que avanzar paso a paso.

4.3. El plan de acción

Muchos directivos me preguntan: ¿qué puedo hacer para controlar mi imagen en la Red? Lo cierto es que no podemos controlar nuestra imagen conectados a la Red. Sin embargo, sí podemos definir y llevar a la práctica una buena estrategia de influencia. Para entender cuáles son los elementos de una buena estrategia de influencia, y dado que la Red puede ser en ciertos aspectos una tierra de nadie, vamos a trasladarnos por unos momentos a la conquista del Oeste americano.

4.4. Hazte con un terreno

En la película *Un horizonte muy lejano*, Tom Cruise hace el papel de Joseph Donelly, un irlandés que emigra a Estados Unidos y, tras una temporada luchando para salir adelante en Boston y trabajando en la construcción del ferrocarril, decide partir hacia el Oeste para hacer realidad su sueño de tener tierras de su propiedad. Donelly llega al territorio de Oklahoma a tiempo de participar en uno de los célebres *land runs* en los que se asignaban las parcelas de un territorio inhabitado. En este caso, el criterio de asignación era el primero que llegue, lo que da lugar a escenas de acción que recogen la fiera lucha entre todo tipo de personas por conseguir las mejores parcelas. El mundo de las marcas en la Red se asemeja a uno de estos *land runs:* hacerse con una marca es gratis o tiene un coste muy bajo, pero se la queda el primero que llega (al margen de que sí existan ciertos derechos de recuperación para los titulares de marcas registradas). Una vez que hayas hecho un poco de narcisismo digital para ver qué se dice de ti y para descubrir cuántos Juan Pérez hay por el mundo, el siguiente paso es hacerte con el equivalente a un buen terreno. Los terrenos pueden ser buenos o malos, según el uso que quieras darles y lo mismo ocurre en la Red.

4.5. Redes profesionales

Las redes profesionales son una forma sencilla de plantar una primera estaca en las vastas llanuras del mundo conectado a la Red. La más relevante, tanto a nivel mundial como en España, es LinkedIn.com y la número

dos es Xing.com (que sin embargo es líder en Alemania, por ejemplo). Este tipo de sitios en la Red permite, entre otras cosas, publicar un perfil: es el equivalente a publicar tu currículo en la Red. Tal vez te preguntes por qué querrías publicar tu currículo: recuerda que si no explicas quién eres, corres el riesgo de que otros lo hagan por ti. Si sólo vas a hacer una cosa, tras leer este capítulo, esa cosa debería ser crear o revisar tu perfil en LinkedIn. A Google le gustan los perfiles de LinkedIn y es frecuente que aparezcan en la primera página de resultados para las búsquedas de personas.

4.6. Dominios

Los dominios son la parte de las direcciones de sitios en la Red que sigue al www. Por ejemplo, el dominio de Yahoo! es yahoo.com. Una vez que eres el titular de un dominio, nadie más puede publicar contenidos en esa dirección (por ejemplo, sólo Yahoo! puede crear los sitios en la Red (www.yahoo.com o finanzas.yahoo.com). Si decides lanzarte a publicar algún tipo de contenido más allá de tu currículo (por ejemplo artículos, un portfolio de trabajos, si tienes una profesión creativa, entre otros), hacerlo bajo tu propio dominio dará sensación de profesionalidad. Para hacerte con la titularidad de un dominio, tendrás que pagar una tasa anual a un registrador (basta con buscar registro de dominios en Google para encontrar decenas). Los propios registradores ofrecen buscadores para comprobar si el dominio que te interesa está libre o si ya es de titularidad de alguien. Este *land run* particular se está desarrollando desde hace años, así que es muy posible que juanperez.com esté cogido (lo está). No te obsesiones por esto. Puedes probar variaciones como (juan-perez.com), buscar un dominio.es o utilizar un dominio descriptivo que no tiene por qué coincidir con tu nombre. Si te interesa desarrollar tu marca personal en torno a una temática concreta, busca un dominio que refuerce ese posicionamiento. Mi diario, por ejemplo, está bajo el dominio (estrategia-digital.com).

4.7. Otros tentáculos

La Red está cambiando. Hace unos años, el uso de la Red se limitaba al correo electrónico y la navegación por sitios en la Red o páginas Web (de empresas y personas) y había poca interacción entre unos usuarios y otros. Ahora, la acción está en la Web social. Puede que todavía no veas la utilidad de Twitter, Facebook o Google Buzz, pero no te cuesta nada hacerte con un nombre de usuario por si, en lo sucesivo y a medida que vayas trabajando la faceta digital de tu marca personal, cambias de idea. Regístrate, idealmente utilizando el mismo nombre de usuario en todas partes, para reservar un pequeño hueco para tus tentáculos en este tipo de redes. Llegados a este punto, puedes darte una palmadita en la espalda: te has hecho con un terreno de tu propiedad en la Red.

4.8. Cultiva el terreno

Fantástico, ya tienes unas cuantas hectáreas. Pero, si miras de cerca, verás que el suelo es seco y que no hay más que polvo y unos pocos matorrales. De vez en cuando pasa rodando una bola de ramas enmarañadas cuando sopla el viento. No le enseñarías tu parcela a los amigos y menos aún a un desconocido. Ha llegado el momento de cultivar.

4.9. Cuida tus perfiles

Si tienes 45 años y el último trabajo que aparece en tu perfil de LinkedIn es aquella sustitución que hiciste en el verano de tu primer año en la facultad, casi es mejor que elimines el perfil. Recuerda que dedicaste un tiempo a crear tus perfiles para ser tú quien explique a los demás quién eres. Cuidar tan poco tu propia imagen no es una buena carta de presentación. Visita de vez en cuando tus perfiles para ver si hay algo que te gustaría cambiar o actualizar, y muy especialmente si cambias de trabajo, terminas un programa de formación relevante o si hay cualquier otro cambio importante en tus circunstancias profesionales.

4.10. ¿Qué tienes que decir?

Tendemos a pensar que, para poder escribir, primero hay que tener algo que decir. Pero, en cierta medida, es al revés. Forzarnos a escribir nos ayuda a a desenterrar lo que no sabíamos que podemos contar. Cada día surgen nuevas herramientas y plataformas que nos permiten compartir contenidos con los demás. Por un lado, el escenario es cada vez más complejo, pero por otro cada vez es más fácil encontrar un lugar adecuado para aquello que quieras publicar. Si hay algún tema que te interesa y que encaja bien con la marca que quieres construir, una forma fácil de empezar es seleccionar y compartir contenidos creados por otros (¡atribuyéndoles la autoría, por supuesto!). Puedes crear un diario en el que publiques enlaces a buenos artículos o vídeos sobre cualquier temática, añadiendo un breve comentario personal ¿Tienes artículos que has publicado a lo largo de los años en un viejo ordenador personal (PC)? Súbelos también a tu diario. Para este proyecto puedes utilizar herramientas gratuitas como wordpress.com, blogger.com o posterous.com

Si te atreves a adentrarte en el mundo de las redes sociales, empieza a compartir esos enlaces en Twitter, aunque aquí ya no basta con publicar. Tendrás que establecer conexiones y relacionarte con otros usuarios. ¿Quieres saber más? Empieza por aquí: http://j.mp/twitterbasico. Si ya estás compartiendo cosas interesantes, ¿por qué no dar el paso de escribir tu propio contenido original? Ponte a escribir. Seguro que tienes algo que aportar.

4.11. Asegúrate de aparecer en el mapa

Después de todo tu esfuerzo para crear contenidos originales, sería una verdadera pena que nadie los encontrara. Por poner un ejemplo: todos los meses se hacen una media de 22.200 búsquedas en Google de las palabras «electricista-Madrid». Aparecer o no entre los primeros resultados de búsqueda puede tener un impacto muy importante en el negocio de cualquier electricista de la zona. Si te decides a crear tu propio contenido, asegúrate de publicarlo en una plataforma bien optimizada para buscadores, como las que mencionaba en el anterior apartado. Y si quieres dar una vuelta de tuerca adicional a tu encontrabilidad, aprende algo más acerca de la optimización para buscadores o Search Engine Optimization (SEO). ¿Cómo? Puedes empezar por buscar en Google “aprender seo”.

4.12. Sé constante y evalúa tus resultados

Si has llegado hasta este punto, estarás en la dirección adecuada para construir, poco a poco, la faceta digital de tu marca personal. Al mismo tiempo, si alimentas a Google con buenos contenidos, estarás protegiéndote de la amenaza potencial de los contenidos negativos que puedan aparecer en el futuro. Sólo faltan dos cosas más: sé constante y evalúa tus resultados. Si lo haces, conseguirás que la Redsea una motor importante para tu marca personal.

4.13. La marca personal en el ámbito de la empresa

Para concluir este capítulo, vamos a hablar brevemente de las marcas personales en el contexto de la empresa. En función de cuál sea tu ocupación, es posible que tu propio nombre sea tu única marca. Pero existen varios escenarios en los que tu nombre deberá convivir con otras marcas. Esas otras marcas pueden ser también marcas personales, como en el caso de los profesionales independientes que utilizan un nombre comercial: es el caso por ejemplo de Andrés Pérez, co-autor de este libro, que ha convertido marca propia (www.marcapropia.net) en la referencia del posicionamiento de la marca personal o reputación en España. O pueden ser marcas sobre las que no puedas ejercer el control: si trabajas por cuenta ajena, tu marca personal deberá convivir con la marca de tu empleador (pensemos en todos los empleados por cuenta ajena que publican contenidos relacionados con su trabajo).

La convivencia entre marcas siempre es un reto pero, si se gestiona adecuadamente, puede generar sinergias y un efecto de amplificación que beneficie a todas las marcas. Si utilizas varias marcas de un modo personal, deberás cuidar el alineamiento entre todas ellas: se trata de que unas aporten a las otras y no de trabajar en direcciones incompatibles. En el

ámbito de la empresa, las marcas personales tienen especial relevancia en los negocios de servicios profesionales basados en el conocimiento o en la generación de propiedad intelectual. Un buen ejemplo es el de Forrester Research, dedicada a la investigación de mercados para directivos de mercadología (marketing) y tecnología. El éxito de Forrester se basa en gran medida en el prestigio de sus analistas (los responsables de cada informe de investigación) quienes, además de analizar las tendencias del mercado, recomiendan a los clientes de Forrester qué hacer a la luz de los resultados. Siendo Forrester una empresa que se mueve en la confluencia entre la tecnología y la mercadología o marketing, era inevitable que muchos de los analistas comenzaran a crear sus propios diarios personales. A su vez, Forrester contrató como analistas a algunas personas que habían labrado su reputación en gran parte gracias a sus diariospersonales, como es el caso de Jeremiah Owyang (www.web-strategist.com). La sinergia entre la marca Forrester y las marcas personales de sus analistas ha sido vital a lo largo de esta década, pero era inevitable que, antes o después, se plantearan preguntas importantes, como qué ocurre cuando el analista está comentando en su diario personal los mismos temas que constituyen el eje de la actividad de Forrester. Dar cobertura a las investigaciones recientes o en curso puede generar más ventas de informes, pero es lógico que Forrester quiera que la fuente de información sea su propio sitio en la Red y no los diarios personales de cada analista. Tras un período de reflexión y discusiones internas, Forrester anunció en febrero de 2010 la creación de la infraestructura necesaria para que cada uno de sus analistas tuviera su propio diario pero bajo el paraguas de Forrester. En un buen ejercicio de relaciones públicas, muchos de los analistas que tenían diarios personales fuera de la empresa anunciaron la medida y su apoyo a la misma en dichos diarios. En años venideros, será frecuente que las grandes empresas, y especialmente aquellas cuyo negocio se base en la propiedad intelectual, formalicen políticas para regular la relación entre la marca de la empresa y las marcas personales de sus empleados: el objetivo siempre debería ser maximizar las sinergias, pero dentro de un marco definido que deje claras las reglas del juego para todas las partes.



Yo estuve allí

Ramón Pradera

Periodista

 Yo estuve allí. Yo lo vi nacer, al menos en España. Yo conocí y comprendí el posicionamiento de la marca personal un día templado de primavera de 2010. Un concepto, una idea que desarrolla de manera valiente el valor del yo desde un punto de vista global, práctico, productivo y generoso (en este libro entenderán el porqué de estos adjetivos) frente a aquellos que trabajan pensando que las empresas están por encima de las personas; frente a los que autosubyugan sus ambiciones y valías personales para no destacar en el gris de la multitud porque creen que así ha sido siempre y así debe ser. Pues ahora sé (mejor dicho, confirmo) que no es así. Se puede ser fiel a una empresa y ser auténtico con uno mismo, coherente con lo que se piensa.

Personal Branding es un anglicismo del siglo XXI con el que se define, sin embargo, un viejo término, muy español, casi caído en desuso: reputación. Eso sí, ahora la reputación ha de aliñarse con las nuevas tecnologías y las nuevas maneras que tenemos de comunicarnos, si queremos sacarle el mayor provecho y convertirlo en una herramienta de triunfo indiscutible. Tras escuchar a los gurús de esta nueva tendencia, dos anécdotas personales vinieron a mi memoria y cobraron un nuevo significado. Tras presentar durante 5 años un informativo de éxito en una televisión de ámbito nacional, mucha gente me reconoce por la calle. Lo curioso es que el 95% (por no decir que todo el mundo), tras el típico «perdone, usted es un par de umm… umm…», y otros tantos chasquidos con los dedos, mientras bajan la mirada al suelo para hacer memoria, me espetan: «¡el de las gafas! de Antena 3 ¿a que sí?». «Joder –exclamo siempre para mis adentros– ¡Manda huevos! (como diría Trillo)», Resulta increíble que de los cinco años presentando los informativos sólo los cuatro primeros meses me presenté con gafas (unas gafas muy ligeras, con montura al aire y pensé que nada destacaban), y sin embargo la gente me conoce como el de las gafas». La otra anécdota me lleva a mi participación en un programa de televisión al que llegué como invitado. Menos mal que era grabado, porque cuando el conductor del mismo me presentó mi cara de estupor podría haber sido carnaza de cualquier programa de zapeo por muchos años. Resulta que el presentador me dio paso de la siguiente manera: «y esta noche contamos con Ramón Pradera, conocido presentador de los informativos de Antena 3 –hasta aquí había acertado–, director de Antena de Telemadrid, ganador de numerosos galardones televisivos como la Antena de Oro o el Ondas, director del circuito de Cataluña de velocidad y responsable del éxito de la Semana Santa de Valladolid». Nada más y nada menos. ¡Toma ya, pedazo de currículo! Me siento orgulloso de mi trayectoria profesional, pero a mis 37 años resulta imposible haber desarrollado y compaginado semejantes cargos. Lo que pasó es que un poco avezado el guionista tecleó en Google las palabras «Ramón Pradera» y fusiló en su texto todos los cargos que encontró, mezclando a mi abuelo Ramón Pradera (personaje relevante en la historia actual de Valladolid), a mi padre Ramón Pradera (posiblemente el mayor y mejor experto de la televisión en España) y a Ramón Pradera (director del circuito de Montmelo con el que no me une ningún vinculo familiar). Pensó que todos éramos el mismo, como la santísima trinidad (ahora doy gracias de que no encontrara a ningún asesino en serie con el mismo nombre, porque seguro

que también me lo hubiera calzado). Más allá de la poca o mucha gracia que puedan tener estas anécdotas, ahora entiendo la importancia de las primeras impresiones (¡el de las gafas!) y la necesidad de una buena gestión de nuestra reputación conectado a la Red (lo de la trinidad). Dos aspectos que destaca en el posicionamiento de una marca personal o reputación y que refuerzan uno de sus principios que viene a decir que labramos nuestra reputación con cada pequeño acto que realizamos. Desde cómo damos los buenos días a una secretaria, hasta cómo tratamos a nuestros empleados, nuestra última cuenta de resultados o la foto que colgamos en nuestro perfil de una red social. Todo está relacionado. Todo forma nuestra marca personal, nuestra reputación. Resulta vital saber cuidar y gestionar cada aspecto relacionado con nuestra marca personal si queremos que resulte efectiva. En este libro le explicarán cómo hacerlo, pero además, le desvelarán el pilar fundamental sobre el que descansa toda la teoría. Un pilar en el que coinciden todos los autores: para tener una marca personal hay que tener algo que ofrecer, algo que contar, y para saber que es ese algo y que funcione hay que ser auténtico. Tenemos que conocernos y ser fieles a nuestro estilo, nuestras ideas, nuestra trayectoria, sino lo que se vende no es más que una cáscara sin fruto que acabará por descubrirse y volverse en contra. Quizá este sea uno de lo aspectos más difíciles de lograr, ya que en multitud de ocasiones ser fiel a uno mismo, ser auténtico, chocará contra los intereses de quien nos contrata. A lo largo de estas páginas descubrirá cómo poder hacerlo y le demostrarán cómo, aunque sea duro y complicado, a medio plazo resultará increíblemente beneficioso.

Puede parecer que las personas que rezuman confianza y seguridad en ellos mismos, gracias a su marca personal, resulten elementos subversivos para una empresa. Bien porque se les pueda considerar el caldo de cultivo de una revolución contra el estatus establecido o porque representen una amenaza para sus inmediatos superiores. Nada de eso. Los mejores expertos en Recursos Humanos y los cazatalentos más experimentados le explicarán que cada vez este es el aspecto que más se tiene en cuenta a la hora de buscar un directivo resolutivo, capaz de llevar a su departamento al éxito profesional. En definitiva, está en nuestras manos controlar qué queremos que se diga sobre nosotros y cómo queremos que se diga. Nuestra reputación, nuestra marca personal, hablará por nosotros antes de que lleguemos. Será una perfecta tarjeta de presentación y un referente a la hora de evolucionar en nuestras ambiciones. Le bastará un clic de ratón o, en este caso, pasar la página para empezar a descubrir una genial fórmula para el éxito y triunfo profesionales.

Epílogo

Un libro coral

Un presidente americano negro y un rapero blanco. «¿Qué es lo que está pasando?», se pregunta José Manuel Casado en el primer capítulo de este libro.

«De lo que hay que tener miedo es al miedo», el propio Casado recoge esta sentencia de Roosevelt que, a pesar de ser de hace unas cuantas décadas, es ahora más vigente que nunca.

Mónica Deza nos alerta sobre la ineficacia de la dicotomía artes-ciencias y nos propone una nueva forma de gestión de las personas, de las empresas y de nuestra propia vida.

Andrés Pérez Ortega nos sugiere una lista de control o verificación para la gestión de la marca personal.

Escribe Ramón Pradera que «se puede ser fiel a una empresa y ser auténtico con

uno mismo, coherente con lo que se piensa».

Ideas en un libro coral. Así lo sugirió Juan Ramón Plana: «hagamos un libro coral que pueda ser de utilidad a sus lectores».

En sus manos tiene el primer libro de ideas para gestionar lo más importante de uno mismo, que no es otra cosa que uno mismo: su persona, su identidad, marca personal.

Los que han escrito este libro son un grupo de amigos de las ideas. Son, somos, un grupo de personas convencidas de una idea, a saber, que una sociedad mejor sólo es posible gracias a la suma de mejores personas. Personas que gestionan eficaz e inteligentemente su propia identidad para construir un mundo mejor.

Tras esta idea romántica, que combina el inherente individualismo y unicidad del ser humano junto con el hecho de que los hombres y mujeres vivimos en una sociedad en la que debemos querer entendernos, organizamos en Madrid el 22 de abril de

2010 un encuentro denominado posicionamiento de la marca personal.

Los asistentes a este encuentro nos enviaron multitud de correos comentándonos que las ideas allí expuestas les fueron de utilidad y hubo quien incluso dijo que le cambiaba la perspectiva de su vida. Y fue esa reacción tan unánime y positiva nos animó a escribir este libro.

Este libro combina ideas, ejemplos (como la vivencia de Juan Ramón Plana a la puerta de su despacho), referencias de autores y pensadores. Todo en torno a la idea que por encima de cualquier empresa se encuentra el individuo: usted, querido lector.

Todos los que hemos participado en este libro le agradecemos su confianza por haber depositado su tiempo en nosotros y más teniendo en cuenta la extensísima y variada oferta editorial.

Y deseamos que este libro le haya sido de utilidad para que su vida personal y profesional sea diferente mientras usted hace la diferencia.

PERSONAL BRANDING

…hacia la excelencia y la empleabilidad por la marca personal.



patrocina:



promueve:

